Atlantic Canada Opportunities Agency

1992-93 Estimates

Part III

Expenditure Plan

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

©Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1992

En vente au Canada par l'entremise des

Librairies associées
et autres libraires

ou par la poste auprès du

Groupe Communication Canada — Edition
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1993-III-87
ISBN 0-660-56997-3

Printed on recycled paper

Imprimé sur du papier recyclé

1992-1993 Estimates

Part III

Atlantic Canada Opportunities Agency

92-04005/

Preface

This Expenditure Plan is designed to be used as a reference document, and as such contains several levels of detail to respond to the various needs of its readers.

This Plan is divided into three sections. Section I presents an overview of the Program and a summary of its current plans and performance. For those interested in more detail, Section II describes each activity and identifies the costs associated with these activities. Section III provides further information on costs and resources as well as special analyses that the reader may require to understand the Program more fully.

Section I is preceded by Spending Authorities from Part II of the Estimates and Volume II of the Public Accounts. This is to provide continuity with other Estimates documents as well as assistance in assessing the Program's financial performance over the past year.

This document is designed to permit easy access to specific information the reader may require. The table of contents provides a detailed guide to the contents of each section while the index allows the reader to focus on topics of interest. In addition, references are made throughout the document to allow the reader to find more details on items of particular interest.

The Activity Structure of the Atlantic Canada Opportunities Agency has been revised since the publication of the 1991-92 Expenditure Plan. Details of the new and old structure may be found in Section III.

Table of Contents

Spending Authorities

A. Authorities for 1992-93 — 4

B. Use of 1990-91 Authorities — 6

Section I
Program Overview

A. Strategic Priorities — 7
B. Highlights of Plans for 1992-93 and Recent Performance
   1. Highlights of Plans for 1992-93 — 8
   2. Recent Performance — 9
C. Financial Summaries
   1. Financial Requirements for 1992-93 — 11
   2. Financial Results for 1990-91 — 12
D. Background
   1. Introduction — 13
   2. Mandate — 14
   3. Program Objective — 14
   4. Program Organization for Delivery — 14
E. Planning Perspective
   1. External Factors Influencing the Program — 19
F. Program Effectiveness — 20

Section II
Analysis by Activity

A. Development — 22
   1. Action — 26
   2. Cooperation — 33
   3. Advocacy and Coordination — 37
   4. Special Programs — 43
   5. Program Administration — 47
B. Corporate Administration — 49

Section III
Supplementary Information

A. Profile of Program Resources
   1. Financial Requirements by Object — 55
   2. Personnel Requirements — 56
   3. Capital Expenditures — 57
   4. Transfer Payments — 58
   5. Revenue — 59
   6. Loans, Investments and Advances — 60
   7. Net Cost of the Program — 60
B. Activity Structure Changes — 62
C. Other Information — 64

References — 61

Topical Index — 66

Spending Authorities

A. Authorities for 1992-93 - Part II of the Estimates

Financial Requirements by Authority

Vote	(thousands of dollars)	1992-93** Main Estimates	1991-92 Main Estimates
	Atlantic Canada Opportunities Agency		
1	Operating expenditures*	**43,246**	43,002
5	Grants and contributions	**274,186**	287,994
(S)	Liabilities in Atlantic Canada under the Small Business Loans Act	**3,500**	3,500
(S)	Liabilities for loan or credit insurance pursuant to the Government Organization Act, Atlantic Canada, 1987	**10,000**	10,000
(S)	Contributions to employee benefit plans	**3,090**	2,952
	Total Budgetary	**334,022**	347,448
	Loans to assist industry in the Cape Breton area	**-**	10,000
	Total Agency	**334,022**	357,448

* Vote 1 Operating Expenditures includes the cost of program delivery and general overhead.

** The 1992-93 Main Estimates as shown does not include such items as the **$113.0 million** that was transferred to other federal departments primarily for the implementation of Cooperation Agreements from the Agency's reference levels. This revised budget is explained in detail on page 12.

Votes - Wording and amounts

Vote	(dollars)	1992-93 Main Estimates
	Atlantic Canada Opportunities Agency	
	Agency	
1	Atlantic Canada Opportunities Agency - Operating expenditures	**43,246,000**
5	Atlantic Canada Opportunities Agency - The grants listed in the Estimates and Contributions	**274,186,000**

Program by Activities

(thousands of dollars)	1992-93 Main Estimates					1991-92 *Main Estimates
		Budgetary				
	Person-Years	Operating	Capital	Transfer Payments	Total	
Development	254	33,505	670	287,686	**321,861**	344,476
Corporate Administration	106	11,986	175	-	**12,161**	12,972
	360	45,491	845	287,686	**334,022**	357,448
1991-92 Person-Years	349					

* Figures are restated to reflect the new Activity Structure. (See Figures 27 and 28, pages 61 and 62).

B. Use of 1990-91 Authorities - Volume II of the Public Accounts

Vote	(dollars)	Main Estimates	Total Available for Use	Actual Use
	Budgetary			
	Atlantic Canada Opportunities Agency			
1	Operating expenditures	36,052,000	38,695,000	**37,448,655**
5	Grants and contributions	277,284,000	274,641,002	**220,629,767**
(S)	Liabilities in Atlantic Canada under the Small Businesses Loans Act	3,500,000	2,349,355	**2,349,355**
(S)	Liabilities for loan or credit insurance pursuant to the Government Organization Act, Atlantic Canada, 1987	10,000,000	5,875,407	**5,875,407**
(S)	Contributions to Employee Benefit Plans	2,553,000	2,739,000	**2,739,000**
	Total Program - Budgetary	329,389,000	324,299,764	**269,042,184**
	Non Budgetary			
L10	Loans for promoting Canadian industry and trade in the Cape Breton area	10,000,000	10,000,000	-
	Total Program - Non Budgetary	10,000,000	10,000,000	-

Note: Please refer also to pages 12 and 13 for additional details on 1990-91.

Section 1
Program Overview

A. Strategic Priorities

The 1992-93 expenditure plan reflects the Agency's commitment to strengthening the elements of competitiveness in Atlantic businesses. Through its four pillars, Action, Cooperation, Advocacy and Coordination, ACOA will focus its efforts on:

- building the critical technical skills and support systems that will fuel new innovative activity in the Atlantic Region **(Innovation and Technology Transfer)** (See page 38);
- increasing the pool of people with the knowledge and ability to start their own businesses and creating a more supportive environment in which this activity can flourish **(Entrepreneurship Development)** (See page 38);
- increasing the number of potential traders in the region and identifying opportunities for new national and international markets and for strategic investments **(Trade and Investment Promotion)** (See page 39);
- fostering a "human resource development culture" within the Atlantic business community that actively supports investment in human capital **(Human Resource Development)** (See page 40);
- securing long-term, high-quality industrial and regional benefits from federal contracting **(Procurement and Industrial Benefits)** (See page 41);
- continuing to provide financial assistance to small and medium-sized businesses, in support of the need for access to information, advice and managerial expertise and equity financing **(Investment Support)** (See page 26); and
- diversifying targeted sectors and specific local economies for long-term stability within the Atlantic economic and social fabric **(Diversification)** (See page 43).

During 1991-92 ACOA succeeded in "turning the corner" toward a more effective strategy for regional economic development. An intensive corporate planning exercise in the previous year resulted in the identification of the seven strategic priorities identified above. These priorities are now an integral part of the Agency's day-to-day operations.

With a renewed vision, in 1992-93 the Agency will be in a strong position to intensify the competitiveness of the Atlantic business community. Among other things, this activity will establish greater coherence, reinforce momentum, and strengthen relationships among all sectors of business and government in the region. This approach also supports the federal government's commitment to reducing overlap and duplication. In addition to the strategic priorities outlined earlier, ACOA will continue its progress in developing a regional approach to tourism with provincial partners. Furthermore, a number of emerging issues will be examined with the goal of establishing strong, Atlantic-wide advocacy for the Agency and the region overall. These issues involve the environment, transportation, forestry, and other key sectors.

ACOA has developed a new operating framework. We and our development partners will use it to meet the need for innovative and creative uses of limited resources and tighter management of existing services and relationships. With it, we will serve our clients better, as, for example, the consulting advisory service for business. Several elements of the operating framework will move the Agency forward as an organization driven by a commitment to the client and excellence in the public service. These include a new cash flow forecasting model, a new office automation system and staff training program, a new corporate computer system, and conversion to operating budgets. The operating budget approach involves the elimination of person-year controls and the adoption of a single "Operating Budget" which will allow managers to focus on bottom line costs and results.

The program of activity will address the aspects of change, ownership and confidence. Change indicates innovative and well-considered options for a more prosperous future. Ownership implies ideas, solutions and implementation from a wide range of Atlantic partners. Confidence means the determination to correct weaknesses and promote strengths, to be competitive in the new global market.

As a federal agency committed to the national objectives of the federal government, ACOA's plans for the years ahead recognize the need for fiscal restraint and wise management of the public purse. As we assist Atlantic Canadians to become more competitive and to "work smarter", so too must ACOA work smarter. We must and will assess the areas of greatest impact, multiply effects through partnering, and channel and maximize our efforts and those of other federal departments in the region.

B. Highlights of Plans for 1992-93 and Recent Performance

1. Highlights of Plans for 1992-93:

ACOA will continue to reinforce the key elements of **competitiveness** using business plans established for each of the strategic priorities. These will include an effort by the whole organization to support priorities and better spending in priority areas.

- Expanded **innovation** assistance will create further developments in strategic technologies, a closer working relationship with Industry, Science and Technology Canada and the National Research Council, and will foster development opportunities for environmental industries under the Green Plan (See page 38).

- There will be greater emphasis on **investment in human resource development** by our clients and industry partners through coordinated support from the Agency and Employment and Immigration Canada (See page 40).

- Through our **procurement and industrial benefits role,** we will help secure more and better contracts and industrial benefits for Atlantic industry participating directly in the decision-making process on larger procurement and the provision of prepositioning assistance to Atlantic industry (See page 41).

- The **COOPERATION** framework, in keeping with federal priorities and stress on competitiveness, will provide a better means to integrate planning and expenditures (See page 35).

- Building on the substantial **entrepreneurship development** efforts in 1991-92, ACOA will continue to place a high priority on direct activities and supportive partnerships focused on the growth of Atlantic entrepreneurs (See page 38).

- **Trade and Investment promotion** will be more closely aligned with other federal departments including External Affairs and Industry, Science and Technology Canada and provincial efforts. Such promotion will emphasize market opportunities and market readiness for small and medium-sized Atlantic businesses (See page 39).

- Efforts in **diversification** will generally be confined to the Fisheries Alternatives program, although specific efforts may be developed throughout 1992-93 to address emerging needs as they arise (See page 43).

- The Action program will continue to provide needed **investment support** (See page 26).

- The Agency will continue to provide strong **Advocacy and Coordination**, promoting strategic priorities among all stakeholders and advancing Atlantic interests among federal government departments and agencies (See page 37).

- The Agency will propose a second Domestic Tourism Marketing Initiative promoting Atlantic Canada in the Canadian marketplace. As well, the **International Tourism Marketing Agreement** will continue to identify and develop global opportunities (See page 41).

- Continuing work in **policy development** will ensure ACOA is well positioned to assist in the best adjustment for the Atlantic economy in areas such as transportation, pulp and paper, and the Green Plan (See page 42).

2. Recent Performance:

As the following indicates, substantial groundwork was accomplished in 1991-92 in establishing a firm foundation for each of ACOA's seven principal priorities.

- A review of ACOA's performance entitled **Transition to Maturity** was released early in the year. The author concluded ACOA's level of activity "is remarkable for an Agency that is only three years old and operating with a limited number of people".

- In the past year, ACOA continued to develop a corporate culture that impels the Agency toward greater success in all aspects of its unique mandate, particularly advocacy and coordination. The effort includes **the creation of a new, pan-Atlantic vision** for long-term economic development that focuses all of the Agency's work on strategies for competitiveness. As well, ACOA has adopted **an operating framework** that supports the vision, reinforces PS2000, and maximizes the contribution of other economic development partners in the region (See page 24).

- An **expanded Innovation** effort led to the signing of two key Memoranda of Understanding, one with the Geomatics industry to foster business growth, and another with the National Research Council for cooperation in increasing the amount of innovation in the region (See page 38).

- ACOA established a series of private sector partnerships supporting a wide variety of activities in **entrepreneurship development**. An Atlantic Entrepreneurship Awards Program, a Women in Business Convention, and a weekly TV series on Atlantic entrepreneurs were all created through government-private sector partnerships. **The State of Small Business and Entrepreneurship**, published in September, 1991, provides the most comprehensive and authoritative summary on the factors influencing small business in the region (See page 38).

- ACOA was instrumental in a number of successful **trade** initiatives, including missions to Boston and Hong Kong, the creation of the Atlantic Canada Chinese Business Council, and an Atlantic International Trade Seminar (See page 43).

- Greater use of the ACOA program instruments was the key objective met by the **Human Resource Development** (HRD) effort. Under the COOPERATION program, one Human Resource Development Agreement was signed and others are planned. Most sectoral agreements now include a significant human resource development component. A guidebook was developed for the use of Action program Account Managers in assisting small and medium-sized businesses with Human Resource Development (See page 40).

- The **Action Loan element** of the Action program was set up and is being monitored to assess the effectiveness of this new financing instrument (See page 28).

- Planning for the third round of **COOPERATION** agreements was completed, and reflects an increasing emphasis on competitiveness (See page 35).

- ACOA took a number of important steps to enhance the delivery of its **procurement and industrial benefits** advocacy role. These steps have resulted in considerable success in obtaining long-term, high quality industrial and regional benefits from federal contracting (See page 41).

- The **Fisheries Alternatives program** (FAP) was successfully implemented. Its pro-active approach to program delivery in those communities hardest hit by the fisheries crisis has drawn a high degree of interest from existing and first-time entrepreneurs (See page 44).

- A $10 million **International Tourism Marketing Agreement** was signed under the COOPERATION program, marking the first ever Atlantic-wide federal/provincial agreement on tourism. ACOA also began a strong domestic marketing program promoting Atlantic Canada throughout Canada (See page 36).

- ACOA has introduced many of the principles and recommendations of PS2000. Optimum delegation of authorities has been accomplished; client and public satisfaction is being monitored; consultations have become a cornerstone of ACOA's operations; the Agency has achieved a common and integrated vision and yet supports a high level of decentralized activity; overhead costs have been reduced; the Agency has recently introduced some innovative personnel efforts such as the Merit Award program and Self-Funded Leave program. The President's office will continue to direct ACOA's strong commitment and response to PS2000.

C. Financial Summaries

1. Summary of Financial Requirements

Figure 1: Financial Requirements for 1992-93

(thousands of dollars)	Estimates 1992-93	Forecast* 1991-92	Change	For Details See Page
Budgetary				
Development	321,861	334,843	(12,982)	22
Corporate Administration	12,161	12,601	(440)	49
Total	334,022	347,444	(13,422)	
Revenue credited to the CRF	12,259	13,311	(1,052)	59
Person-Years**:	360	362	(2)	56

* Figures are restated to reflect the new Activity Structure. (See Figures 27 and 28, pages 61 and 62).

** These numbers reflect the total person-year complement. More detail is provided in Figure 20: Details of Personnel Requirements, page 56.

Explanation of Change: The financial requirements for 1992-93 are 4% or $13.4 million lower than the 1991-92 forecast expenditures. The decrease is primarily due to:

	Increase (decrease) ($ millions)
• Action program - decrease in cash requirement as program reaches maturity	(26.3)
• Other programs (Industrial and Regional Development program, Atlantic Enterprise Program and Cape Breton Topping-Up Assistance) - these programs are winding down and as a result cash requirements are diminishing	(3.8)
• Economic and Regional Development Agreements (ERDA) - a number of the ERD Agreements are winding down and the result is a lower cash flow requirement in 1992-93	(10.5)

	Increase (decrease) ($ millions)
• COOPERATION	
- As COOPERATION Agreements continue to be negotiated with provinces, the cash requirements increase	21.1
• Fisheries Alternatives program	
- The Fisheries Alternatives program is in its second full year of operation and, as new commitments are made, the corresponding cash requirements are increasing	5.9

Explanation of 1991-92 Forecast: The 1991-92 forecast for the Agency at November 30, 1991 indicates there will be little or no change from the Main Estimates amount of $347.4 million.

Explanation of 1992-93 Available Resources: In addition to the $334.0 million forecast in the 1992-93 Main Estimates (see page 4), ACOA, prior to the completion of the Main Estimates, transferred $113.0 million of its resources to other federal departments to enable the implementation of Cooperation Agreements in 1992-93.

2. Review of Financial Performance

Figure 2: Financial Results for 1990-91

(thousands of dollars)	1990-91		
	Actual	Main Estimates	Change
Budgetary			
Development	255,905	316,217	(60,312)
Corporate Administration	13,137	13,172	(35)
	269,042	329,389	(60,347)
Non-Budgetary			
Action	-	10,000	(10,000)
	269,042	339,389	(70,347)
Revenue credited to the CRF	15,133	12,800	2,333
Person-Years*:	341	320	21

*These numbers reflect the total person-year complement. More detail is provided in Figure 20: Details of Personnel Requirements, page 56.

Explanation of Change: The difference between the 1990-91 actual expenditures and the Main Estimates is $70.3 million or 20.7%, comprised of the following major items:

	Increase (decrease) ($ millions)
• Funds frozen for transfer to other federal departments - funds were placed in a frozen allotment in ACOA for transfer to other federal departments for delivery of Cooperation Agreements	21.3
• Loan Insurance Reserve - 25% of the total value of loans guaranteed were placed in a frozen allotment for loan losses	15.1
• Statutory programs - lower than expected requirement for payment of funds associated with loan losses	5.2
• Action program - lower level of client demand has resulted in a lower than expected cash flow	17.4
• Cape Breton Loans - No loans were made under this program	10.0

Explanation of Revenue: The $15.1 million in revenue credited to the Consolidated Revenue Fund in 1990-91 was $2.3 million higher than the Main Estimates. This is attributable, for the most part, to reduced payables at year-end. Figure 24, page 59 provides information on revenue by type.

D. Background

1. Introduction

ACOA is a federal government agency headquartered in Moncton, New Brunswick. ACOA's goal is to work with Atlantic Canadians to improve the economy of our communities, through the successful development of businesses and job opportunities.

ACOA carries this out by:

- helping people to set up new, and to expand existing businesses;
- marketing Atlantic Canada, nationally and internationally; and
- working together with other federal departments, the provincial governments and private sector within the four Atlantic provinces to ensure maximum benefit for the region.

ACOA was created in June, 1987 to foster the long-term economic development of the region through a renewal of the Atlantic entrepreneurial spirit. ACOA has a particular responsibility to encourage the development of new small and medium-sized businesses within Atlantic Canada. Its activities are intended to complement, (or in certain instances supplement) programs of the provinces and local governments. ACOA is also responsible for bringing a regional perspective to the design of national economic programs affecting Atlantic Canada, and to promote the interests of the region.

ACOA's key participants in the development of the Atlantic Canada economy are small and medium-sized businesses, provincial governments, and municipal governments, institutions such as industrial commissions, business and community associations and universities who provide the environment for economic development, and those federal departments whose policies and programs *significantly affect the Region.*

2. Mandate

The Agency derives its mandate from Part I of the *Government Organization Act, Atlantic Canada 1987* which received royal assent on August 18, 1988. Part I, otherwise known as the *Atlantic Canada Opportunities Agency Act,* provides ACOA with a broad mandate for economic development in Atlantic Canada.

Other statutes directly bearing on ACOA include the *Industrial and Regional Development Act,* the *Small Business Loans Act,* and the *Special Areas Act* and the *Department of Regional Industrial Expansion Act.*

3. Program Objective

ACOA's objective, as outlined in the ACOA Act of August 18, 1988, is "to support and promote opportunity for economic development of Atlantic Canada, with particular emphasis on small and medium-sized enterprises, through policy, program and project development and implementation and through advocacy of the interests of Atlantic Canada in national economic policy, program and project development and implementation".

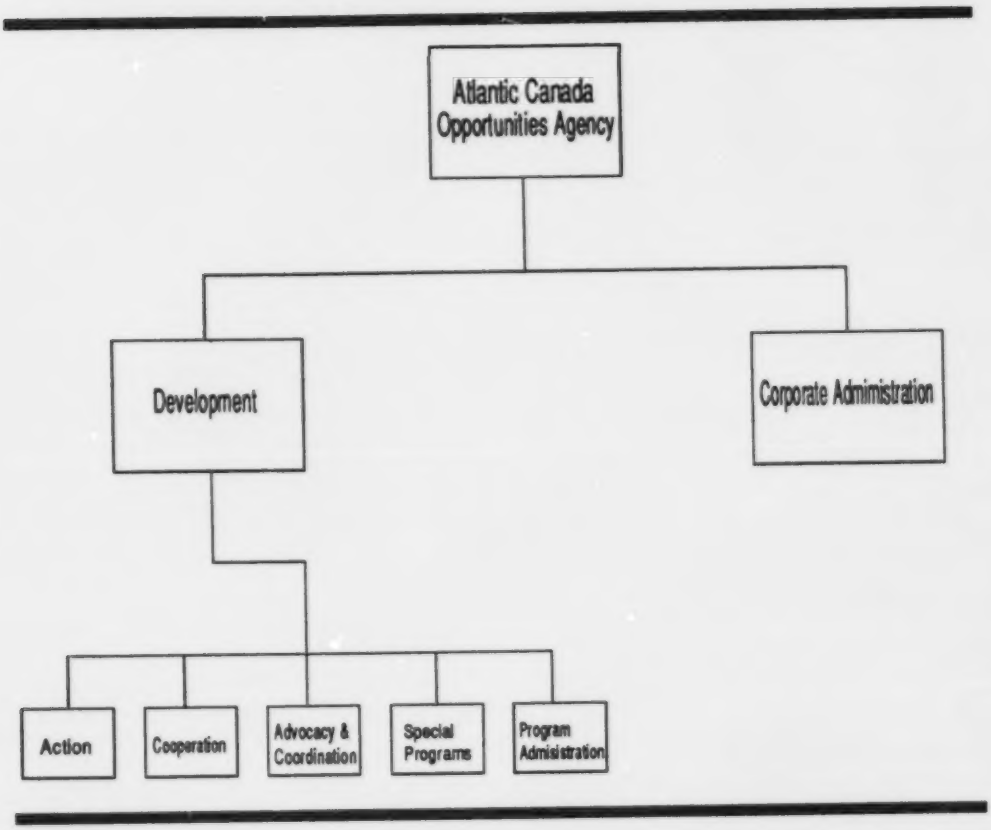
4. Program Organization for Delivery

Activity Structure: ACOA's interim Activity Structure was revised and a formal structure established for 1992-93. The new Activity Structure is designed to allow ACOA's mission to be more meaningfully measured. The structure has two Activities: Development and Corporate Administration. This structure is consistent with ACOA's legislation which states, in part, that the objective of the Agency is "to support and promote opportunity for economic development in Atlantic Canada". Figure 3, page 15, depicts the Agency's new Activity Structure.

Development: This Activity is designed to support and promote opportunity for economic development in Atlantic Canada, with particular emphasis on small and medium-sized enterprises, through policy, program and project development and implementation and through advocating the interests of Atlantic Canada in national economic policy, program and project development and implementation.

Corporate Administration: This Activity is designed to ensure that ACOA's resources are efficiently and effectively managed, that administrative systems and services are in place to support management decision-making and enhance managerial accountability and operational control.

Figure 3: ACOA Activity Structure



Program Delivery: The Agency pursues its mandate through an array of financial assistance and other programs.

The core programs of the Agency are **Action** and **COOPERATION**. While the **Action** program provides direct financial assistance to small and medium-sized businesses the **COOPERATION** program creates partnerships with the provinces and the private sector to assist the development of a variety of sectors of the Atlantic economy.

ACOA also manages the **Fisheries Alternatives** program, designed to provide assistance to businesses in the areas of Atlantic Canada affected by the downturn in the fishery.

ACOA continues to administer a number of programs inherited from the Department of Regional Industrial Expansion such as:

- **Atlantic Enterprise program**
- **Industrial and Regional Development program**
- **ERDA and GDA subsidiary agreements**
- **Small Business Loans Act**

Two of these, the Atlantic Enterprise program and the Industrial and Regional Development program have been superseded by the Action program, while the ERDA and GDA programs have been replaced by the COOPERATION program. Expenditures on these programs are primarily for projects approved before the introduction of the Action and COOPERATION programs. (See Figure 4, below for details of 1992-93 program expenditures).

Other ACOA activities in the interests of economic growth in Atlantic Canada include entrepreneurship, trade, policy and program coordination among federal departments; federal-provincial consultation and management of the Cooperation agreements in the four Atlantic provinces; the identification of opportunities for small and medium-sized businesses in Atlantic Canada; and the provision of advocacy services at the regional, national and international levels.

Figure 4: Financial Assistance Programs by Activity, 1992-93

(thousands of dollars)	Development			
	Action	Cooperation	Special Programs	Total
Action program	146,282			146,282
Fisheries Alternatives program			18,625	18,625
Other Programs*	2,692			2,692
Economic and Regional Development Agreements		9,858		9,858
COOPERATION program		96,729		96,729
Liabilities for loan or credit insurance pursuant to the Government Organization Act, Atlantic Canada, 1987	10,000			10,000
Small Business Loans Act	3,500			3,500
	162,474	106,587	18,625	287,686

* Other programs include the following: Industrial and Regional Development program, Atlantic Enterprise program, and Cape Breton Topping-Up Assistance.

Organization Structure: The President directs ACOA from its Head Office in Moncton, New Brunswick. Components of Head Office are: Corporate Policy, Planning and Programs (encompassing Policy and Program Development, Corporate Planning and Audit and Evaluation); Corporate Secretariat which consists of Parliamentary and Ministerial affairs and provides support to the members of the ACOA Advisory Board; Corporate Services which includes Finance, Administration and Information Systems Management; Human Resources; Communications; and Legal Affairs.

In each provincial capital of the Atlantic Provinces, regional Vice-Presidents ensure that ACOA programs are managed and delivered to clients throughout the various areas of Atlantic Canada. Each Vice-President is equipped with the Ministerial delegated authrorities to approve most projects and proposals.

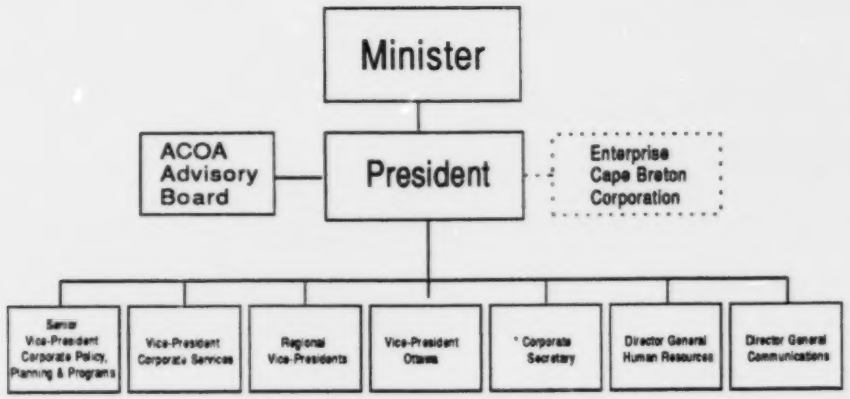
Through its Ottawa Office, also headed up by a Vice-President, ACOA contributes to the federal government economic policy development process, particularly through advocacy of the interests of Atlantic Canadians.

ACOA legislation provides for the establishment of an **ACOA Advisory Board,** of up to 18 members representing all areas in Atlantic Canada. Board members bring a broad spectrum of experience and perspectives in promoting economic development in the region. The Board is required by law to meet at least once every three months, although in practice the Board meets five or six times a year.

The object of the **Advisory Board** is to assist ACOA in the exercise of its mandate. The Board offers advice and guidance on the policy and program directions of the Agency and plays an important role in the review of large commercial projects. Much of the policy and program advisory work of the Board is conducted by smaller committees of the Board where the experience and talents of members can be brought to bear on specific issues. Committees of the Board have been established to focus on subjects such as entrepreneurship, communications, audit and evaluation. The Project Review Committee reviews and recommends on applications for financial assistance exceeding $1 million under the Action program. The President is also Chairman of the Advisory Board.

In addition to responsibilities for the Atlantic Canada Opportunities Agency, the President of ACOA is also President of the Enterprise Cape Breton Corporation (ECBC). ECBC is a Crown Corporation established by legislation to promote and assist the financing and development of industry on the Island of Cape Breton; to provide employment outside the coal producing industry; and to broaden the base of the economy of the Island. Figure 5, page 18 illustrates the relationship between ACOA's organization structure and the Activity Structure.

Figure 5: Relationship of the 1992-93 Organization to Activity Structure



Activities								Program Total
Development 254 Py's	10,289		309,922	1,650				321,861
Corporate Administration 106 Py's	700	3,703	2,867		2,211	780	1,900	12,161
	10,989	3,703	312,789	1,650	2,211	780	1,900	334,022

*** Includes the resources for the Minister's and President's offices.**

E. Planning Perspective

1. External Factors Influencing the Program

With the economies of the United States, Canada and several other major industrialized countries suffering through a recession, Atlantic Canada experienced an economic slowdown in both 1990 and 1991, after seven years of economic expansion. The region's employment has fallen by 18,000 (or 2%) during 1991. The unemployment rate for the region has increased to 14%, up from 12.8% in 1990. Atlantic Canada's real gross domestic product (GDP) is estimated to have fallen by 0.5% during 1991, compared to a 0.3% decline for Canada as a whole.

Despite growth among various sectors and areas, major issues continue to challenge those responsible for defining and implementing policies and programs to reduce economic disparities between the Atlantic region and the rest of Canada. Some improvement has been made in reducing income disparities. However, Atlantic Canada's earned income and GDP per capita are still only 70% of the national average. The region's unemployment rate is almost four percentage points higher than that of Canada as a whole. Low productivity levels, especially in manufacturing and services, remains a problem.

Economic growth is forecast to be stronger in the Atlantic region during 1992 as a result of the general recovery from the recession. Economic growth will be led by Newfoundland as a result of the development of Hibernia. However, growth is expected to be relatively sluggish in many sectors, compared with the recovery from the recession in the early 1980s.

Heavy debt loads currently being carried by consumers and businesses will act as a drag on consumer spending and capital investment. As well, governments in the region find themselves in a restrictive fiscal position.

Several of the region's major industries are not expected to experience strong recoveries as they face a number of structural problems. For example, the pulp and paper industry is in a difficult situation due to weak markets, overcapacity and the trend towards recycling. The requirement that newspapers in some U.S. states contain a certain percentage of recycled fibre will hurt Canadian producers who do not have easy access to wastepaper. The fisheries continue to experience low resource stocks, and expansion in this industry will continue to be limited.

A number of current economic developments are significant to Atlantic Canada, such as increased globalization of trade and investment, accelerating technological changes, and rapidly evolving country and company strategies. These require a broad range of ACOA programs that will contribute to the long-term competitiveness and prosperity of the region.

There are a number of longer-term growth elements which will support the Atlantic economy, including the development of energy resources and new manufacturing capacity, especially related to food processing. New directions will include more non-traditional and innovative activities (such as aerospace equipment, fibreglass products, computerized translation services), new resource-based manufacturing processes, marine-related technology, as well as manufacturing and service activities.

F. Program Effectiveness

Program effectiveness is directly monitored by ACOA's Audit and Evaluation Branch.

Evaluation frameworks are completed for all Agency programs, federal-provincial agreements, and selected projects either by sector or individually. The framework identifies issues and objectives related to the effectiveness of the program. Performance indicators and data required to ensure these issues and objectives are addressed, have also been developed with Audit and Evaluation Branch assisting with maintenance of the database. Database output, in the format of the framework, is provided to management as part of the monitoring of each program's effectiveness.

Evaluations of programs, Agreements, and selected projects are completed based upon mandatory requirements (i.e., federal/provincial agreements), government policy (major programs), or by needs arising from new funding requests or other demands.

There are some economic data which provide a proxy indication of the impact ACOA has had to date on the Atlantic region.

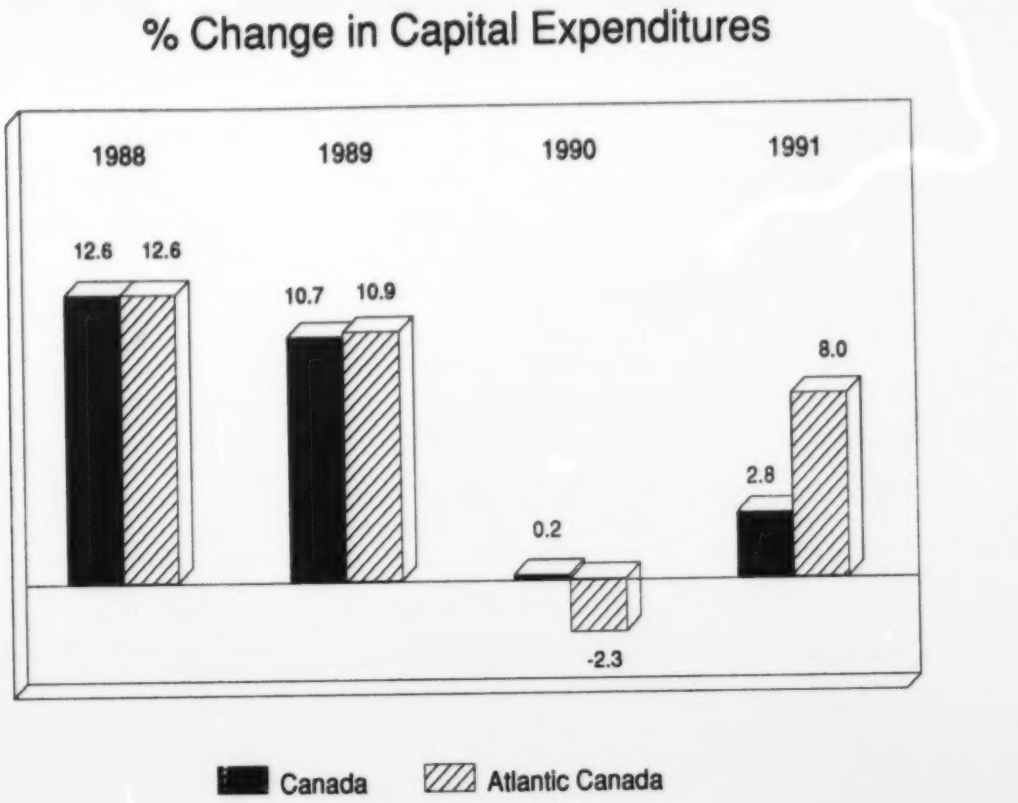
- Total capital expenditures in the Atlantic region are expected to increase by 8% in 1991, compared to 2.8% for Canada. Business investment in the region is anticipated to grow by 9.6% supported by increased expenditures related to the Hibernia project. (See Figure 6, page 21 for additional details).

- Personal income per capita for the Atlantic region is expected to increase by 4.1% in 1991, compared to a 3.1% increase for Canada as a whole.

- The total number of businesses in the Atlantic region increased by 5.1% between June 1990 and June 1991, despite the negative effects of the recession.

Additional information related to Program Effectiveness can be found in the Analysis by Activity section under the Development Activity.

Figure 6: Comparison of Capital Investment Change in Atlantic Region vs Canada



Source: Statistics Canada #61-206

Considering that the Action program alone has resulted in the creation of some 25,000 jobs and total project value of $2.1 billion, the Agency has demonstrably played a positive part in improving or maintaining the region's economic outlook.

Section II
Analysis by Activity

A. Development

Objective

To support and promote opportunity for economic development in Atlantic Canada, with particular emphasis on small and medium-sized enterprises, through policy, program and project development and implementation and through advocating the interests of Atlantic Canada in national economic policy, program and project development and implementation.

Description

This Activity includes the Agency's program policy, planning and delivery functions directly related to the mandate of the organization. The Activity is divided into five sub-activities, Action, Cooperation, Advocacy and Coordination, Special Programs, and Program Administration. These sub-activities clearly delineate the nature of the Agency's business.

Financial Summaries

Figure 7: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1992-93		Forecast 1991-92		Actual 1990-91	
	$	PY	$	PY	$	PY
Budgetary						
Development Activity	176,356	98	206,410	99	191,084	102
Action	112,149	42	100,284	41	52,900	40
Cooperation	21,787	28	16,044	26	1,149	5
Special Programs	3,376	38	3,498	34	2,913	32
Advocacy and Coordination	8,193	48	8,607	48	7,859	48
Program Administration						
	321,861	254	334,843	248	255,905	227
Non-Budgetary						
Loans	-	-	-	-	-	-
	321,861	254	334,843	248	255,905	227

Of the total expenditures of $321.8 million for this Activity, $34.0 million or 10% is for direct costs associated with delivery of the programs under the Development Activity. The remaining 90% or $287.8 million are for Grants and Contributions.

Figure 8: 1990-91 Financial Performance

(thousands of dollars)	Actual		1990-91 Main Estimates		Change	
	$	PY	$	PY	$	PY
Budgetary						
Development Activity						
Action	191,084	102	248,580	95	(57,496)	7
Cooperation	52,900	40	56,888	35	(3,988)	5
Special Programs	1,149	5	-	-	1,149	5
Advocacy and Coordination	2,913	32	2,827	28	86	4
Program Administration	7,859	48	7,922	48	(63)	-
	255,905	227	316,217	206	(60,312)	21
Non-Budgetary						
Loans			10,000		(10,000)	
	255,905	227	326,217	206	(70,312)	21

Explanation of Change: During fiscal year 1990-91, $70.3 million remained unspent. However, of this amount, the Agency had placed in frozen allotments $21.3 million for transfer to other federal departments, primarily for COOPERATION Agreements. In addition, $15.1 million was placed in a frozen reserve for any losses as a result of loan guarantees made. There was also no activity under the Cape Breton Loan program in 1990-91 resulting in $10 million in unspent funds. Finally the Action program payout requirements were lower than anticipated resulting in $17.4 million not being utilized. The person-year increase of 21 results from Treasury Board approval in 1990-91 of eight additional person-years for the Fisheries Alternatives program and 13 person-years for the delivery of Cooperation Agreements.

Activity Level Performance Information

The Development Activity represents ACOA's efforts to address issues of regional disparity. Opportunities for economic development are identified and created through strategic policy development, program delivery and project support, and through advocating and coordinating the interests of Atlantic Canada in federal initiatives.

Within the last year and a half, ACOA has made substantial strides to **more fully express all aspects of its unique mandate.** This has brought about **a shift in the corporate culture** that will effectively change how ACOA does business, and how regional development efforts are reviewed. This shift has been twofold. It has created a **new, pan-Atlantic vision** for long-term economic development. **An operating framework** has been created to support that vision, reinforce PS2000, and maximize the contribution of other economic development partners.

The new, pan-Atlantic vision came about after extensive consultation throughout the past year with Atlantic stakeholders and through formal assessments including *Transition to Maturity*, Canadian Labour Market and Productivity Centre work, and the Opportunities Study undertaken with the Department of Communications on the opportunities for economic development. The focus of this vision is **to meet the necessary adjustments and opportunities that lie ahead with business and other communities, with more awareness, more confidence, and more competence** than ever - with a strong emphasis on locally generated solutions rather than acceptance of dependancy.

The vision surpasses the traditional, dollar focused efforts of the past and more directly addresses the key barriers to economic development. **The focus is on competitiveness,** on increasing the growth and strength of Atlantic entrepreneurs, on upgrading the skills and adaptability of the work force, on enhancing the region's Research and Development capacity and reinforcing technology transfer and innovation, and on increasing market access and promotion. The ACOA vision will ensure that these key elements of competitiveness will become the pillars of long-term economic development for the region.

The vision is supported by **a strategic agenda** that focuses the Agency's work in seven priority areas:

- Innovation and Technology Transfer
- Entrepreneurship Development
- Trade and Investment Promotion
- Human Resource Development
- Procurement and Industrial Benefits
- Investment Support (Action)
- Diversification (FAP)

- The **operating framework** is best reflected in the key operating principles set out by the Agency management. They are:

  - **service to the client** which is the prime operating commitment of ACOA;

  - management initiatives to support and **strengthen the new corporate culture** of the Agency;

  - **"expenditure neutral" planning** - through greater streamlining, efficiency measures, and a focused agenda, the Agency will "do more with the same";

  - a consistent, clear, **integrated communications** effort will be enhanced both externally and internally;

  - a flexible **Atlantic-wide integrated approach** which will accommodate the **unique challenges facing each province**;

  - **maximum use of partnerships** will generate greater participation in developing and delivering relevant, long-term solutions. (This key operating principle has allowed the Agency to better integrate federal efforts in the region thereby minimizing overlap and duplication, and providing a more simplified and unified service to Atlantic businesses);

  - **maximum use of all program instruments** ensuring a more strategic use of program dollars;

  - incorporation of the principles and recommendations of **PS2000** toward a more progressive public service environment.

ACOA's performance in the Development Activity is reflected in the following:

- ACOA has to date assisted **1,313 business start-ups.** Although these may not be attributable to ACOA alone, it is important to note that the availability of financial assistance is the most critical factor in the decision to start a business. Clearly, the Action program has far surpassed all attempts of the past to support the Atlantic business community and enhance an entrepreneurial spirit.

- In assessing the effectiveness of assistance provided, ACOA randomly samples companies assisted. Projects followed through this regular monitoring demonstrated that **overall sales had increased by 60% after the first year of assistance.**

- The projects assisted by ACOA are projected **to create 25,463 jobs and to help maintain another 22,800.** This is a substantial showing for only four years of operation, further underscoring the value of focusing assistance on small and medium-sized businesses. Further, the companies followed in the ongoing survey of businesses assisted reported that after the first year of assistance they had experienced **8% employment growth** - far surpassing growth in the economy overall.

- The COOPERATION program continues to reinforce the strategic themes set out in its policy framework. These strategic themes, major elements of competitiveness, ensure a more targeted expenditure of the federal funds, and clarify for our federal and provincial partners the areas of greatest importance to development. **This approach has resulted in more harmonized federal/provincial programming in economic development.** All agreements, both sectoral and horizontal, (for example, innovation and trade) are more **focused on improving the entrepreneurial climate** than agreements of the past. An evaluation framework has been completed and measurements of the effectiveness of the efforts will be forthcoming in early 1992-93.

- Enhanced efforts on Procurement over the last year have resulted in considerable gains in long-term, high quality industrial and regional benefits from federal contracting. The results this year ($20 million informatics/facilities management services, a $16 million manufacturing contract, and a potential $200 million in industrial benefits) clearly demonstrate **an increased share of overall federal procurement spending.**

- ACOA has been working very hard **to increase sensitivity and cooperation among federal departments in supporting economic development in the Atlantic region.** The past year has seen considerable success in this area. A Memorandum of Understanding (MOU) was signed with the National Research Council. Procurement advocacy work has created a much greater understanding of the supplier potential of Atlantic Canada with departments such as Supply and Services Canada and the Department of National Defence. Work with Transport Canada has focused on a better understanding of the interlocking issues of transportation and economic development in the region. A closer working relationship on trade and innovation has been established with Industry, Science and Technology Canada.

- The Agency continues to play **a leadership role in coordinating federal efforts in adjustment.** Examples of this can be found in the coordinating work for the Summerside base closure and the business opportunities planning for Hibernia and other major projects.

- Diversification of the economic base is a long and complex process, as strongly evidenced by the adjustments required by those dependent on the fishery sector. ACOA has been working with the Department of Fisheries and Oceans and with Employment and Immigration Canada to help individuals and communities make these difficult adjustments. The Fisheries Alternatives program, delivered by ACOA, has demonstrated some success in this diversification process as evidenced by **over 100 new businesses established in the affected communities.**

There is, as always, much work to be done in helping individuals and communities develop self-reliance. The times in which we live do not make it any easier, but do however, underscore the resolve to develop local solutions. Atlantic Canada originally abounded with entrepreneurial spirit. ACOA will continue, as demonstrated above, to be a key force in helping Atlantic Canadians renew that entrepreneurial spirit.

ACOA has brought a dramatic and popular shift to the approach of regional economic development. In recent years, exceptional progress has been made in understanding the "new development challenge" and in adjusting the federal response to meet it. In the next few years, the Canadian government can look forward to further demonstrations of the success of its commitment to the Atlantic region.

Specific plans and performance information follow for each of the sub-activities under the Development Activity, namely, Action, Cooperation, Special Programs, Advocacy and Coordination, and Program Administration.

1. Action

Objective:

To assist in the establishment of new businesses and the modernization or expansion of existing Atlantic Canadian businesses with emphasis on small and medium-sized enterprises which create productive employment.

Description:

This sub-activity relates to ACOA's programming efforts focused on small and medium-sized businesses. The primary program instrument within this sub-activity is the Action program. Included also are the residual resources assigned to the Industrial and Regional Development program (IRDP), the Atlantic Enterprise program (AEP) and the Cape Breton Topping-up Assistance (CBTUA). In addition, the Small Business Loans Act (SBLA) and the Cape Breton Loans program are considered part of this sub-activity. Business development activities focused on small and medium-sized businesses are a part of the Action sub-activity as well.

Sub-Activity Background:

All review, approval and payment processes of any of the above programs are charged to this sub-activity. In addition, the program development, coordination, evaluation and policy functions related to the Action program, primarily located in Moncton in the Corporate Policy, Planning and Programs Branch and Head Office are part of this sub-activity. Regional communications costs associated with the promotion of the programs within this sub-activity are included.

The goals of the Action program are to foster the development of entrepreneurship, to increase the rate of new business formation, to improve the competitiveness of small and medium-sized enterprises, stimulate innovation, and create growth through new products and markets for businesses in the Atlantic region.

The Action program provides a comprehensive package of support covering the key needs of small and medium-sized businesses: access to technology information, advice and managerial expertise and equity financing.

The program provides the full spectrum of support for business investment from analyzing the feasibility of a new idea through the marketing of the eventual product as detailed below:

- *Business Opportunity Studies* - contributions towards studies designed to improve the viability of an existing business or examination of the feasibility of capital investments.

- *Innovation* - contributions towards the costs of developing new products, services or production processes.

- *Capital Investment* - three types of financial support: contributions to capital costs, contributions to interest costs, and loan insurance, are available for capital investments to establish, expand or modernize a business.

- *Marketing* - the full range of marketing activities is eligible for support as well as support for hiring qualified marketing personnel.

- *Supplier Development* - support is provided for activities undertaken by companies to increase their competitiveness as suppliers to government.

- *Business Support* - support is provided to non-commercial organizations to provide specialized services to small business.

- *Action Loans* - Unsecured loans to selected entrepreneurs to be used as working capital and others for project costs for which conventional financing is normally unavailable because of a lack of security.

- *Consultant Advisory Services* - Support to small business in the form of professional consulting services to provide diagnostic information, business plans and management advice.

Applications received by any of the ACOA offices are assessed as to their eligibility to the program terms and conditions. Each application is evaluated by an Account Manager on its commercial viability, incrementality and on its likely economic benefits. If applications are in sectors falling under the jurisdiction of other federal departments, consultations are carried out with these departments. Account Managers also consult, as required, with others including provincial departments. Once completed, a report and project summary are sent to the appropriate regional authority for approval.

The Action program was designed to make it as easily accessible as possible to small business. Information and evaluation requirements have been streamlined; particularly for smaller projects. Progress payments are available to ease the cost of financing and program delivery has been dramatically decentralized to the point where over 90% of all applications are approved by regional Vice-Presidents.

Initiatives and Performance Information

Initiatives

New Initiatives for 1992-93:

- *Geomatics* - In accordance with the guidelines of the Innovation element of the Action Program, a Memorandum of Understanding with the Champlain Institute was announced on November 1, 1991 - whereby ACOA will provide $10 million over three years to foster growth in the geomatics industry in Atlantic Canada. Geomatics is a technology involving a digital computer data base for acquisition, storage, analysis, processing, display and dissemination of geographically-referenced information. The benefits resulting from the alliance will include:

  - Significant advances in the development of technology to enable the region to market services and products competitively around the world;

  - Development of appropriate databases, information management systems and applications software; and

  - A robust industry providing job opportunities in a high technology growth area.

- *ACOA/NRC MOU* - A Memorandum of Understanding between ACOA and the National Research Council was signed by Ministers in November, 1991. It is intended to confirm a working relationship between National Research Council's Industrial Research Assistance Program and the Innovation Element of the Action Program. The benefits include more efficient evaluations of applications, faster approval times and increased technical support to small business and entrepreneurs. The Memorandum of Understanding will increase the amount of research and development being undertaken in strategic areas of technology. The salient points of the agreement are as follows:

  - There will be co-operative, mutually supportive program promotion by both the National Research Council and ACOA;

  - Innovation projects under $50,000 will be routinely assessed by the National Research Council project officers who will also recommend the appropriate levels and types of assistance;

  - Innovation projects over $50,000 will be jointly assessed; and

  - National Research Council technical staff will continuously scrutinize innovation projects.

Completed Initiatives are as follows:

- *Action Loan* - The objective is to provide financing for operating and capital cost projects demonstrating significant potential impact through such factors as fast growth and technological advancement. This program, implemented in fiscal year 1991-92, is an unsecured loan with an interest-free period of up to five years. It fills a gap in the availability of venture capital in the region by financing costs for which conventional financing is not available because of a lack of security.

- *Consultant Advisory Services* - The objective is to provide small and medium-sized businesses with access to consultants who will help them address opportunities, issues and problems. This initiative was started in July 1991. It is proving to be a very effective and popular development tool and is described as follows:

- A roster of consultants has been established by the ACOA head office and by each regional office. The service can be accessed by Account Managers who require a more in-depth investigation of a client's business or by a client requiring diagnostic or specific advice in finance, management technology, etc.

- ACOA pays 50% to 100% of the fees for consultant services not available under other elements of the Action Program.

- The forecast expenditure for fiscal year 1991-92 is $850,000 and represents about 50 projects.

Performance Information

Although applications to the Action program have declined from the peak established in fiscal year 1988-89, ACOA is continuing the practice of supplementing its own person-years with contracted resources from the private sector. This permits ACOA to expand or reduce the number of personnel involved in processing applications in response to demand.

Over 85% of the applications represent projects of under $200,000 in eligible costs. Almost all of these projects are submitted by small and medium-sized companies which have limited long-range planning resources and require a very short turnaround time. In an effort to improve the service to the public, ACOA commissioned a detailed study of processing times and evaluation delays in the summer of 1991. Based on a study of the causes for lengthy evaluation times, a standard processing time of 45 days (from application to offer) was established and a number of recommendations were implemented to consistently achieve that standard. Payment procedures are also being streamlined and simplified to further improve service to clients.

Several new program elements have been added over time and increased emphasis has been placed on environmental screening and consultation with other organizations. Program elements such as Repayable Contributions, Loan Insurance, Action Loan and Innovation require extremely close attention and constant monitoring which can be very time-consuming. As a result of program changes in 1990, assistance to all projects involving costs in excess of $200,000 is now repayable over periods up to 10 years. Consequently, the inventory of projects requiring monitoring continues to increase. Through previous development efforts, some sectors of the economy are showing signs of becoming saturated and sensitive. Thus, the workload for program delivery personnel continues to increase despite fewer new applications.

It is anticipated that resource requirements in 1992-93 to administer the above-noted programs will be $176.3 million and 98 persons-years. Figure 9 (on the following page) depicts the cost of delivery of the Action program in terms of dollars and person-years.

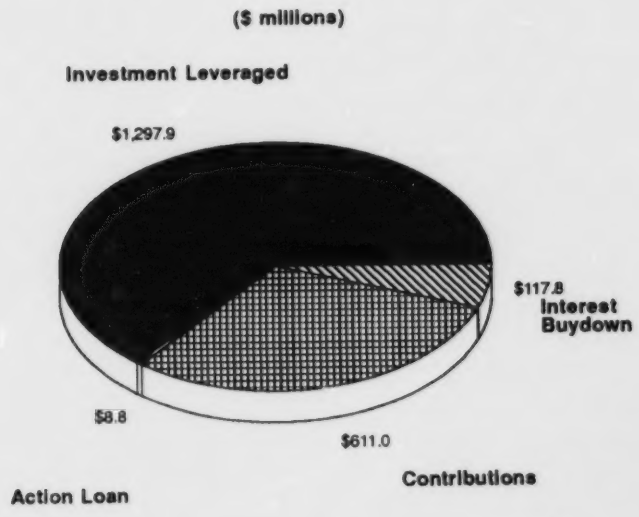
Figure 9: Action Activity Workload and Operating Resources

	1990-91 Actual	1991-92 Forecast
1. Operating expenditures ($000's)	11,964	13,840
2. Grants and Contributions expenditures ($000's)	157,505	172,550
3. Caseload (cumulative approvals on the books) - Action program	6,368	8,261
4. Person-years	102	99
Operating dollars per case on the books (1 ÷ 3) ($000's)	1.9	1.7
Number of cases per person-year (3 ÷ 4)	62	83

From the inception of the Action program on February 15, 1988 to November 30, 1991, the Agency received applications for financial assistance related to 17,547 projects. This level of response has far exceeded that of all prior business assistance programs. For example, from April 1, 1982 to June 30, 1988, only 2,417 applications were received under the Industrial and Regional Development program.

As of November 30, 1991, the applications approved totalled 7,630 (excluding those withdrawn or subsequently cancelled) for a total commitment of $737.6 million in direct contributions, interest-buy-downs and Action Loans. The contributions represented 34.4% of the total investments (total project costs of $2.1 billion) made in the region (see Figure 11, page 31). Loan insurance is outstanding on 143 projects for a value of $107.3 million. (See Figures 10, below and Figure 11, page 31.)

Figure 10: Investment Leveraged as a Result of ACOA Direct Financial Assistance (Inception to November 30, 1991)



* ACOA assistance excludes $107.3 million in loans insured.

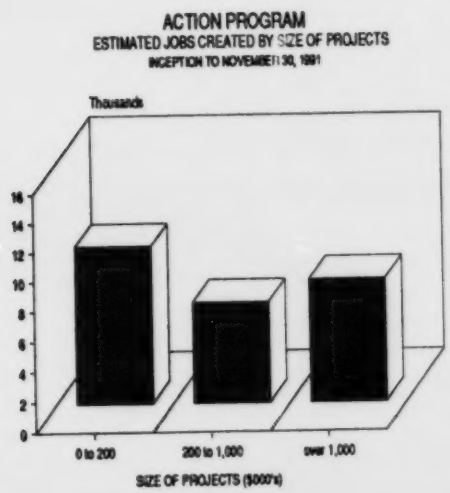
Figure 11: Action Program - Net Authorized Assistance By Type of Assistance (Inception to November 30, 1991)

Project Type	Net Authorized Assistance ($ millions)						Number of Net Approved Applications
	Contribution	Interest Buy-Down	Action Loan	Total	Loan Insurance	Total Project Cost	
1. Establishment of new facilities	183.1	49.3	3.4	**235.8**	75.1	771.9	1,333
2. Modernization of facilities	79.4	30.8	1.0	**111.2**	14.8	395.0	1,438
3. Expansion of facilities	78.7	31.2	2.4	**112.3**	13.7	368.7	1,293
4. New product expansion	19.4	6.4	0.8	**26.6**	3.7	89.7	308
Sub Total	360.6	117.7	7.6	**485.9**	107.3	1,625.3	4,372
5. Business support activities of non-commercial entities	165.2	0.0	0.0	**165.2**	0.0	340.3	862
6. Business opportunity studies - commercial firms	24.4	0.0	0.0	**24.4**	0.0	41.7	1,607
7. Innovation	36.3	0.0	0.7	**37.0**	0.0	74.6	284
8. Marketing	23.5	0.0	0.5	**24.0**	0.0	59.1	467
9. Supplier	1.0	0.1	0.0	**1.1**	0.0	1.9	38
Total Overall	611.0	117.8	8.8	**737.6**	107.3	2,142.9	7,630

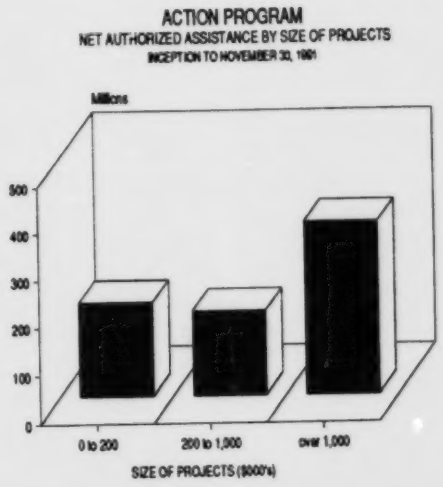
The projects assisted are expected to create over 25,463 jobs (see Figure 12, page 32). Under the earlier Industrial and Regional Development program (IRDP), fewer than 50% of the projects assisted had eligible costs of less that $200,000. By contrast, the Action program has concentrated its efforts on small business where more jobs are created per dollars invested. As mentioned previously, over 85% of the projects assisted under Action were small projects under $200,000 in eligible costs. Small projects accounted for 26.4% of contributions but 40.8% of expected jobs created. While the importance of larger projects for the regional economy cannot be ignored, the strategy of focusing assistance on small firms is paying dividends in terms of benefits per dollar of federal expenditure.

Figure 12: **Action Program - Estimated Jobs Created by Size of Projects and Net Authorized Assistance (Inception to November 30, 1991)**

JOBS CREATED
TOTAL - 25,463



NET AUTHORIZED ASSISTANCE
TOTAL - $737.6 Million



The Business Support element of the Action program assists non-commercial initiatives providing services to businesses or an improved business environment through "partnerships" with business associations, universities and research groups. Though impact from these initiatives cannot be measured in terms of direct job creation or increased sales, such benefits are expected to accrue as a result of the services being provided to the business community.

One example is the assistance provided to the National Entrepreneurship Development Institute (NEDI) for the production and broadcast of a 22-week, English language television series to promote and profile entrepreneurs of Atlantic Canada. NEDI's partner for the half-hour magazine-format series entitled "Leading Edge" is Maritime Independent Television (MITV).

Another example of the indirect benefits expected is ACOA's participation in the establishment of a full-time executive directorate for the Atlantic Provinces Hotel, Motel, Restaurant and Food Service Exposition Association (APEX). In view of the value of the hospitality and food service sectors to the economy of Atlantic Canada, APEX's work will provide a vital benefit for tourism, which is fast becoming the leading industry of the region.

Other Related Programs

Small Business Loans Act (SBLA): This Act encourages commercial lending institutions to provide loans to small businesses at favourable interest rates through federal government guarantees against possible losses sustained by the lender. An evaluation of the program is under way, in cooperation with Industry, Science and Technology Canada and Western Economic Diversification.

Liabilities for loan or credit insurance pursuant to the Government Organization Act, Atlantic Canada, 1987: Loan insurance is provided, normally to a maximum of 85%, on term loans from approved lenders. Should a loan become in default, the Government of Canada could become liable to reimburse the lender for its loss after security of the loan has been realized. In fiscal year 1989-90, about $5.9 million were disbursed to repay loan insurance taken under AEP and Action Loan Insurance; that amount is estimated to be $12.9 million in 1991-92.

Industrial Regional Development program (IRDP): The Industrial and Regional Development program terminated on June 30, 1988. However, the Agency still has responsibility for the commitments made up to that date.

Atlantic Enterprise program (AEP): The Atlantic Enterprise program provided financial assistance to business across a wide range of industry sectors through interest buy-downs and loan insurance. The program has been superseded by the ACOA Action program. ACOA retains responsibilitiy for commitments made through AEP.

Cape Breton Topping Up Assistance program (CBTUA): The CBTUA was created to stimulate business investment in Cape Breton. This program allows the "topping up" of assistance normally available under ACOA's business assistance programs to a maximum of 60% of the eligible costs of projects.

2. Cooperation

Objective:

The Cooperation sub-activity aims to improve the environment for economic growth in Atlantic Canada through cooperation with all levels of government, the private sector and institutions.

Description:

Included in this sub-activity are the following programs: the General Development Agreements (GDAs), the Economic and Regional Development Agreements (ERDAs) and the COOPERATION program. The program development, coordination, evaluation and policy functions related to the COOPERATION program, primarily located in Moncton in the Corporate Policy, Planning and Programs Branch are part of this sub-activity. Communications costs directly attributable to these programs are also included in this sub-activity.

Sub-activity Background:

The COOPERATION program provides the policy framework and strategic federal plan for federal-provincial agreements under the four Atlantic Economic and Regional Development Agreements (ERDAs) and for direct federal initiatives with private sector firms, organizations and associations. All COOPERATION initiatives come within this policy framework. The program highlights development opportunities within Atlantic Canada, and considers federal priorities for the region and the roles, mandates and programs of federal and provincial agencies, programs and initiatives in the region.

The COOPERATION program strategic plan emphasizes that the role of government is to make the climate right for the Atlantic region's entrepreneurs to overcome impediments and win markets. To this end, proposals for inclusion under the COOPERATION program are evaluated against the degree to which they:

- conform to the ERDA, Schedule A strategy for the Province;
- strengthen the ability of entrepreneurs to take advantage of development opportunities;
- promote development and transfer of technology;
- assist business win markets and develop opportunities for domestic and export trade;
- enhance the skills, abilities and motivation of the region's human resources;
- ensure a sustainable environment;
- recognize and strengthen the ability of local communities to promote development; and
- recognize the importance of maintaining and building on the strengths of existing competitive business and industry.

The COOPERATION program provides a powerful and flexible mechanism to coordinate federal efforts with those of the provinces and the private sector. It is intended to help Atlantic region entrepreneurs take advantage of development opportunities. Federal efforts under the program may be made through federal-provincial agreements or through direct federal initiatives. Funds under the program are directed so as to support the five priority themes of entrepreneurship, market and trade development, innovation and technology transfer, human resource development and the environment.

The overall responsibility for the management of the COOPERATION program rests with the Minister for the Atlantic Canada Opportunities Agency. Individual COOPERATION Agreements and initiatives, once negotiated and executed, are administered by the responsible line department. Agreement funds and delivery resources are provided to the implementing department through the Estimates. Currently, there are nine federal departments implementing these initiatives: Agriculture Canada, ACOA, Communications Canada, Environment Canada, Energy Mines and Resources Canada, Fisheries and Oceans Canada, Forestry Canada, Industry, Science and Technology Canada, and Transport Canada (see Figure 29, page 64 for details).

Subsidiary agreements signed under the General Development Agreements (GDAs) between 1974 and 1984, and under the ERDAs between 1984 and 1988, have been placed under the COOPERATION program umbrella. Approximately $211.2 million remains to be spent by the responsible federal implementing departments under the ERDA sub-agreements and two highways agreements.

Initiatives and Performance Information

Initiatives

New Initiatives For 1992-93:

The primary **new initiative** in 1992-93 will be the development and implementation of a fourth (1992) package of initiatives under the COOPERATION program targeted to proposals which:

- support ACOA's strategic themes of entrepreneurship development, market and trade development, innovation and technology transfer, human resource development, and the environment; and
- correspond to federal prosperity initiatives.

Completed Initiatives:

Negotiation of new COOPERATION Agreements: Since the inception of the COOPERATION program in July 1989, $668 million has been allocated to 64 proposed COOPERATION agreements. Up to November 30, 1991, 39 such agreements had been signed for a total federal contribution of $456.3 million. (See Figure 29, page 64, for further information).

Performance Information:

As Figure 29, page 64, illustrates, 39 agreements have been signed as of November 30, 1991. It is forecast that by March 31, 1992, a total of $196.7 million will have been spent under these agreements. A further 25 COOPERATION initiatives are being negotiated with the provinces and are expected to be signed before the end of the next fiscal year. With the signing of these agreements, the federal commitment under the COOPERATION program since 1989 will be about $668 million. This commitment, when combined with the existing GDA, ERDA and Highways agreements will provide for a projected expenditure of $560.1 million over the 1992-97 period.

Expenditures to date under the COOPERATION program have been used to support a wide range of initiatives in Atlantic Canada, as indicated by the following examples.

- The environmental impacts of milk house waste disposal, the environmental and economic application of the use of flexible plastic sheeting for forage storage and the development of natural fertilizer as an alternative to commercial fertilizer are being investigated under the **Canada/Prince Edward Island Agricultural COOPERATION Agreement.**

- Under the **Forestry Youth Training COOPERATION Agreement** in Newfoundland, 155 students were given Instructional Training, 14 students were given Instructors Training in Commercial Thinning, and 24 students participated in a Harvester Training Course. Also under the agreement, 165.8 hectares were planted, 9.5 hectares harvested and 1,110.9 hectares were subject to commercial thinning.

- Under the **Canada/Newfoundland Ocean Industry Development Subsidiary Agreement**, many projects are being funded in order to help companies continue to promote their capabilities to international contractors on the Hibernia project and to meet the quality assurance and quality control requirements for the Hibernia project.

- Under the **Canada/New Brunswick Forestry Development Agreement,** a Training The Trainer's project was completed providing instruction in the latest techniques in silviculture and harvesting training.

- A cross-border shopping study was undertaken in New Brunswick under the **Canada/New Brunswick Planning Agreement** for the N.B. Chamber of Commerce to develop marketing strategies for helping merchants in border communities to combat cross-border shopping.

- An Atlantic Centre for Remote Sensing of the Oceans has been established under the **Canada/Nova Scotia Technology Transfer and Innovation Agreement.** The Centre is an initiative driven by the private sector in order to capitalize on the growing international interest in the commercialization of space, and the ever-increasing number of satellite sensors suitable for ocean observation, including Canada's RADARSAT. The Centre, which represents a strategic alliance among ocean industries, governments and academia, will provide a catalyst for organizations in Atlantic Canada to realize opportunities as remote sensing becomes an increasingly important oceanographic research and monitoring tool.

- The Nova Scotia Technology Network, a private sector data communications network for the science and engineering sector and related industrial clients, was established under the **Canada/Nova Scotia Technology Transfer and Innovation Agreement**. The Nova Scotia Technology Network provides a means to allow any make or size of computer to communicate with another over distance. It assists in technology transfer, pursuit of joint ventures, collaborative research or other forms of industrially oriented electronic data interchange.

- The **Canada/Atlantic Provinces COOPERATION Agreement on International Tourism Marketing** is encouraging partnerships with qualified overseas tour operators and retail travel agencies in the United Kingdom, Germany, France, Belgium and the Netherlands to sell Atlantic Canada tourism industry products and services.

ACOA has developed an evaluation framework for the COOPERATION program. The data and information requirements for measuring the effectiveness of the program are being collected.

ACOA plans to complete nine evaluation frameworks of specific COOPERATION Agreements in 1991-92 and expects to undertake 10 additional evaluation frameworks in 1992-93.

The primary outputs of these frameworks are:

- the identification of the COOPERATION program themes in the Agreement;

- the establishment of performance indicators measuring the success of the Agreement; and

- the identification and initial design of the data base required for performance indicators for each specific initiative.

Communications activities supporting the COOPERATION program in 1991-92 included a region-wide print and television advertising campaign. The advertisements informed Atlantic Canadians of the federal government's role, through ACOA management of the COOPERATION program, in assisting business successes in areas ranging from traditional to high technology. Other communications activities also fostered awareness of the COOPERATION program.

These initiatives were part of a comprehensive public affairs program that included generic COOPERATION graphics displays at trade shows and conferences, co-funding of a conference and public-relations program, and preparation of collateral publications. The communications program employed such themes as technology transfer, entrepreneurship, and human resource development across the sectors to inform the public about the contributions ACOA and the federal government have made toward strengthening Atlantic Canada's business culture.

3. Advocacy and Coordination

Objective:

To advocate the interests of Atlantic Canada in national economic policy, program and project development and implementation, as well as to ensure the effective implementation of federal policies and activities in relation to opportunities for economic development in Atlantic Canada.

Description:

This sub-activity includes those functions of ACOA involved in the promotion of Atlantic Canada's interests in the development of national policies and programs, as well as the coordination of federal policies and programs affecting Atlantic Canada. The Ottawa office, having principal and lead responsibilities for these functions, is included under this sub-activity. The program development, coordination, evaluation and policy functions related to advocacy and coordination are part of this sub-activity. In addition, the advocacy and coordination support provided by the regions at the local level and by Head Office in policy analysis is also included in this function.

Sub-activity Background:

One of the most unique aspects of ACOA's mandate lies in the **Advocacy and Coordination role.** Advocacy and Coordination are critical to ensuring that Atlantic interests are adequately represented and that the federal economic policies and programs have the most positive possible impact in the region. Directly tied to an effective delivery of these functions is the need for a clear vision for the region and a supporting agenda. This agenda was well articulated in the Agency's Corporate Plan for 1991-92 in which the strategic priorities were outlined, and a corporate system for ACOA responsiveness on emerging issues was established. Throughout 1992-93, ACOA is planning to increasingly promote and advance its strategic priorities among all stakeholders.

Although the advocacy and coordination functions are prevalent in much of the work of the Agency, a few key areas, strategic priorities and emerging issues among them, are most significant, as illustrated by the following:

Initiatives and Performance Information

Initiatives

Innovation and Technology Transfer

- **New Initiatives For 1992-93:**

  - ACOA will endeavour to develop a strategy in the area of communications technology; work towards closer links with Industry, Science and Technology Canada and other federal and provincial departments; identify and develop opportunities for environmental industries under the Green Plan; support technical missions and hiring of technical managers and quality control personnel; and review the level of support for innovation projects.

- **Completed Initiatives:**

  - Negotiations with the geomatics industry has led to a Memorandum of Understanding which promotes the growth of the industry in Atlantic Canada. ACOA has allocated $10 million over a three-year period for this initiative. Another Memorandum of Understanding was signed with the National Research Council to cooperate in increasing the amount of innovation being carried out in Atlantic Canada. National Research Council's network of technical advisors and ACOA's expertise in financial analysis combined with complementary programs will result in more innovation activity by Atlantic Canadian firms. A means of handling unsolicited proposals was developed with Supply and Services Canada and Industry, Science and Technology Canada and the first test case was processed.

Entrepreneurship Development

- **New Initiatives For 1992-93:**

  - ACOA will continue to strengthen the partnerships created with the private sector, media, educational institutions, business associations, economic development groups to deliver programs to meet the non-financial needs of those who start or expand small and medium-sized businesses in Atlantic Canada. ACOA will establish a pan-Atlantic Entrepreneurship program (Cooperation); re-run the Leading Edge television series; repackage the Posséder Mon Entreprise television series in English; participate in the National Entrepreneurship Education Conference; increase the number of Shad Valley sponsorships over 1991-92; produce and distribute the 1992 State of Small Business and Entrepreneurship Report; create entrepreneurship development communications tools and undertake other media development activities and hold an entrepreneurship training session for ACOA Account Managers. The Agency will also undertake research on various entrepreneurial themes and support initiatives arising from recommendations of the Projet Entrepreneurship Project (PEP) report.

- **Completed Initiatives:**

  - Partnerships were created with private sector organizations to ensure the delivery of entrepreneurship awareness initiatives. With the National Entrepreneurship Development Institute, ACOA sponsored the Entrepreneurship Showcase in June 1991. With the Conseil Économique du Nouveau-Brunswick, ACOA sponsored Posséder Mon Entreprise, a 13-episode television instructional series on starting one's own business. With several other government departments and private agencies, ACOA sponsored a convention for women entrepreneurs. With several Atlantic business associations, ACOA developed the Atlantic Canada Entrepreneurship Awards. ACOA also produced the first annual report on the State of Small Business and Entrepreneurship in Atlantic Canada. Proposals deriving from PEP were brought forward late in the year and will be developed in 1992-93.

Trade and Investment Promotion

- **New Initiatives For 1992-93:**

  - As a member of all major government committees on trade, ACOA will continue to advocate Atlantic Canada's trade interests. In keeping with its mandate, the Agency will proceed to enhance the coordination of federal government trade and investment development efforts in Atlantic Canada, working closely with other government departments. Research on trade and investment promotion and the dissemination of information to the Atlantic business community will become an increasingly important element of ACOA's trade and investment promotion strategy. ACOA will continue to seek greater success for the region in attracting trade, investment, and business immigration opportunities from Asia and New England. This will include continuing support to the Atlantic Canada Chinese Business Council and the "Partnership" activities of the Atlantic Provinces Chamber of Commerce. Regional networks will be expanded to reflect an increased emphasis on Europe. The New Trader Project will continue to be reviewed, and a new phase of the project, focusing on increasing competitiveness and the training of trainers, may be implemented.

- **Completed Initiatives:**

  - ACOA launched a trade and investment promotion strategy in 1991-92. Progress made on the key element of the strategy was as follows:

  - **Tools of the Trade:** The New Trader Project, set up in partnership with private sector groups to provide awareness and hands-on workshops for export-minded clients, has so far supported approximately 350 regional entrepreneurs, including those who attended the ACOA/Coopers and Lybrand Atlantic International Trade Seminar held in June 1991. Project personnel developed and promoted a business guide. The New Trader Project was recently evaluated and the results of the evaluation are currently under review.

    - **Advancing Atlantic Canadian Business Interests:** ACOA has advocated Atlantic Canada's trade interests through its membership in all major government committees on trade.

- **Investment Promotion and Business Growth:** ACOA supported the formation of the Atlantic Canada Chinese Business Council to achieve more success for Atlantic Canada in attracting trade, investment, and business immigration opportunities to Atlantic Canada from Asia, and to build networks in Asia. Close liaison with the Canadian Consulate in Boston has been nurtured to support Atlantic Canada/New England partnerships, entrepreneurial and investor links, and to promote an entrepreneurial image of Atlantic Canada to New England. As part of this partnership with the Consulate, ACOA and the Consulate held the "Business and Investment Opportunities in Atlantic Canada" seminar in Boston in September 1991.

- Moreover, ACOA has continued to support the trade research at l'Université de Moncton by the Canadian Institute for Research on Regional Development. ACOA also commissioned the study "Implications of a North American Free Trade Agreement on Atlantic Canada", released in May 1991.

Human Resource Development (HRD)

- **New Initiatives For 1992-93:**

  - In 1992-93, ACOA will focus on assisting small and medium-sized businesses through direct financial assistance for training of their workers. This will be done in concert with Employment and Immigration Canada through joint support to small and medium-sized businesses in human resource planning. Work with industry and business associations will also be stepped up to provide them with HRD profiles for their membership, and enable them to help their members recognize the need for HRD (training) and take advantage of it, either individually or as a group. Likewise, efforts in 1992-93 will focus on work with the provinces to examine the human dimension of competitiveness and to determine what action should be taken by both levels of government.

  - ACOA will undertake promotional activities to emphasize the value of human capital and the need for Atlantic Canada to develop a skilled and globally competitive work force.

  - Action and COOPERATION program officials will be motivated to direct funds and efforts toward this strategic priority.

Completed Initiatives:

- Among many activities supporting this strategic priority, ACOA has prepared speech modules for use by Agency Executives and other opinion leaders, and has developed a "user friendly" guidebook for Account Managers to help them raise awareness, both within ACOA and among its business clients. The degree to which the COOPERATION program has emphasized the significance of human resource development is demonstrated by the many existing and proposed agreements that include a human resource development element.

- ACOA has carried out extensive negotiations with Employment and Immigration Canada to examine how we can best deliver our related services to small and medium-sized enterprises. The discussions have resulted in a more harmonious response to the Human Resource Development needs of small and medium-sized enterprises.

Procurement and Industrial Benefits

- **New Initiatives For 1992-93:**

  - The Agency will continue to place a high priority on the Procurement and Industrial Benefits role. Efforts to obtain more and better federal contracts and industrial benefits for Atlantic industry will continue through direct participation in the decision-making process on larger procurement and the provision of procurement-related assistance to potential Atlantic suppliers, and market intelligence.

- **Completed Initiatives:**

  - ACOA has taken a number of important steps to enhance the delivery of its Procurement and Industrial Benefits advocacy role. First, a dedicated Procurement and Industrial Benefits group was established in the Ottawa office. Ottawa staff fulfils ACOA's role as a full partner in the federal procurement decision-making process, through participation in the development of bid documentation, the identification of Atlantic suppliers and the evaluation of bids in respect to industrial and regional development proposals of potential prime contractors.

  - ACOA's regional offices strengthened their Procurement and Industrial Benefits capabilities by assigning senior professional staff to the function. These officials are responsible for assisting local industry to preposition themselves for upcoming federal contracts.

Tourism

- **New Initiatives For 1992-93:**

  - In 1992-93, through a second Domestic Marketing Initiative and the implementation of the International Tourism Marketing Agreement, the Agency will concentrate on strategic coordination of issues and goals among the Atlantic Canada Tourism Industry Associations, the provincial governments and ACOA. Grading of industry accommodation, human resource development, international and domestic marketing, sustainable tourism, advocacy, central reservation/information and research will support a collective approach to the Atlantic Canada tourism industry. Improvements will be made in marshalling Atlantic Canada's human and financial resources to achieve efficient and timely results. Coordination will improve training, level of hotel standards, market intelligence, and consumer response to Atlantic products. Strong effort will be made to sustain existing markets, develop new markets and products, and deliver a collective Atlantic Canada response to transportation, environment, air bilaterals and issues affecting the industry.

- **Completed Initiatives:**

  - Substantial progress was made in 1991-92 in addressing both the domestic and international markets. ACOA and all four Atlantic provincial governments signed a $10 million International Tourism Marketing Agreement under the COOPERATION program, the first Atlantic-wide tourism federal/provincial agreement. The purpose of the agreement is to develop American, European and Japanese interest in Atlantic Canada as a visitor destination.

Emerging Issues

- ACOA's role in ensuring federal policies and programs reflect Atlantic interests and realities requires the Agency to keep abreast of many issues arising both in the federal system and the economic community at large. In many instances, ACOA must move beyond information gathering and advisory roles to a more active promotion of Atlantic interests. The following are a few examples of the important policy and advocacy roles that the Agency must play now and in the year to come.

  - **Transportation** is critical to economic development and an area undergoing massive changes involving factors such as deregulation, inter-model delivery and privatization. ACOA will work closely with the Department of Transport, the provincial governments, and the leading stakeholders to ensure that the adjustments do not create undue hardship and impediments to economic development.

  - **Pulp and Paper** is facing great challenges on the world market. These will be felt right across the country in many single industry towns. ACOA will be working closely with Industry, Science and Technology Canada to address the issues facing the Atlantic industry.

  - **Prosperity** will be a key word in the next few years as the extensive, nation-wide consultations generate policy responses from the government and action plans by the other economic partners. ACOA will play a close facilitating role in the consultation and will work with other departments in coordinating sound economic policies that adequately reflect the concerns of our business community.

Performance Information

ACOA's advocacy and coordination role received increased attention over the past year with the identification of additional strategic priorities and a more focused organizational effort on each priority.

Procurement has been a priority of the Agency since its inception, but further steps were taken throughout the Agency to advance our efforts. These steps have resulted in considerable success in obtaining long-term, high quality industrial and regional benefits from federal contracting. For example, an Atlantic company won a $20 million contract to provide informatics/facilities management services to the government - a first of its kind. Another Atlantic firm was awarded a $16 million contract to manufacture camouflage nets for the Canadian Armed Forces. And as a result of the selection of SMC Fenco as prime contractor with Halifax/Dartmouth Industries Limited (HDIL) as shipbuilding subcontractor for the Department of National Defence's Minesweeper requirements, over $200 million in industrial benefits will flow to the region and 1,800 person-years of employment will be created. ACOA's emphasis in this area continues to make Atlantic businesses much more aware and better prepared for contracting opportunities.

Recognized as one of the most important elements of competitiveness, the **innovation** effort has resulted in two key initiatives that will advance the technical strength of small and medium-sized businesses in the Atlantic region. A Memorandum of Understanding with the Champlain Institute will provide $10 million over three years to foster growth in the geomatics industry - an area where Atlantic Canada has established a market niche. This partnership with the Champlain Institute will enable the region to advance this expertise and to market related services and products competitively around the world. The Memorandum of Understanding signed with the National Research Council will assist Atlantic region small and medium-sized businesses to increase the amount of research and development being undertaken in strategic areas of technology.

The substantial effort in **entrepreneurship development** concentrates the Agency's efforts to "grow more businesses". Through its Entrepreneurship Awareness Campaign, ACOA has established a more supportive environment for entrepreneurship development among economic development agents and the community at large. The media has responded to the challenge with a weekly TV program profiling Atlantic entrepreneurs and a 13-episode television instructional series on starting one's own business. An Atlantic Canada convention for women entrepreneurs drew more than 300 delegates. The ground-breaking research provided by the Projet Entrepreneurship Project has laid the foundation for educators to further develop entrepreneurial skills in our young people. As well, with publication of the State of Small Business and Entrepreneurship in Atlantic Canada, ACOA has provided the first home-grown authoritative profile of the region's entrepreneurial spirit and its impact on the economy.

Activities in **trade and investment promotion** have drawn greater attention from Hong Kong and New England to Atlantic Canada. Likewise, our successful New Trader Project has assisted more than 300 businesses to become "trade ready".

ACOA and Employment and Immigration Canada are better positioned now to support small and medium-sized businesses in their **human resource development** efforts. ACOA programming is in turn more focused on the human dimension of competitiveness. The assessment of business applications is broadened to encompass the capacity of the workforce in addition to issues such as financing, management skills and marketing.

The Agency was instrumental in the first Atlantic-wide international marketing initiative for **tourism** in the region. Complementing domestic marketing efforts, ACOA's global initiative has completed the foundation for a cohesive Atlantic direction through increased support for tourism.

With the increased efforts in recent years, the advocacy and coordination mandate of the Agency is being fulfilled. The Agency is making great strides in promoting and strengthening the elements of competitiveness in the Atlantic Canada economy, and is now recognized within the federal system as an able champion and interpreter of Atlantic region interests.

4. Special Programs

Objective:

To provide economic development opportunities or assistance in specific sectors of the economy or to designated areas to alleviate hardship as a result of an economic downturn in the sector or area or to take advantage of special economic circumstances.

Description:

This sub-activity includes the Fisheries Alternatives Program and the related delivery costs such as compliance, payments, evaluation, communications, policy and program development. Other programs or projects designed to meet special economic circumstances also fall under this sub-activity.

Sub-Activity Background:

This sub-activity is designed to focus on those programs delivered by ACOA which are directed to specific sectors or areas as a result of special economic circumstances. Included are such federal initiatives as may fall outside the Agency's regular programs but are nonetheless designed to contribute to the long-term economic development of Atlantic Canada.

At present, ACOA has one major program, **The Fisheries Alternatives program (FAP)**, falling within this sub-activity. FAP, which is part of the Government's $584 million Atlantic Fisheries Adjustment program (AFAP) announced in May 1990, is designed to alleviate some of the current hardship caused by quota reductions and fish stock depletion.

FAP is a five-year $90 million program aimed at economic diversification of fishery-dependent communities. The objective of the program is to provide financial assistance to projects or activities which lead to the long-term diversification of the economy for workers displaced by the recent downturn in the fishing industry. This program offers an enhanced level of assistance over what may be available under existing programs, to eligible projects or activities. Eligible activities may include the establishment of new businesses, expansion or modernization of existing ones, development of new production or services, and the development of business infrastructure to achieve economic diversification or economic expansion in fishery-dependent areas of Atlantic Canada.

The heaviest input of resources is required during the first three years for application assessment, verification and payment. It is expected that most of the allocation of program contributions will be committed during this period and that requirements will gradually reduce thereafter.

The program's financial support is available in the form of grants and contributions toward eligible costs, loan insurance and interest buy-downs. To be eligible for assistance, a project must contribute to the diversification of the economy of fishery-dependent coastal areas or create employment for displaced fishery workers.

Initiatives and Performance Information

Initiatives

Completed Initiatives:

During the first full year of operation of FAP, the Agency staffed 25 positions requiring the recruitment and training of new Account Managers, Payment Officers and Community Development Officers. The strong demand for assistance under FAP is due in large part to the pro-active approach of locating offices in communities affected by the fishery crisis. For example, the Province of Newfoundland and Labrador is divided into seven sub-regions, each served by a resident Community Development Officer.

Performance Information:

FAP was announced November 29, 1990. The proactive approach to program delivery, together with a media campaign concentrated primarily in Newfoundland, has resulted in a strong response by small business entrepreneurs located in fishery-dependent communities throughout the region. A local promotion campaign was undertaken to inform residents of Newfoundland's fisheries communities of activities and projects approved under the program. Promotional materials such as a brochure and a video were provided to FAP officers as presentation tools. In order to service this demand, the Agency has supplemented program person-years with additional contract resources from the private sector.

In addition to being more generous than the Action program, the following features make the FAP more effective in rural, fishery-dependent communities:

- Flexible payment procedures which allow payments to be made as costs are incurred.
- Contributions under $1 million are exempt from The Federal Repayable Contribution Policy.
- Introduction of Product Development Catalyst to provide seed funds to help convert good ideas into projects.
- Broader eligibility in virtually every sector, with the exception of the fishing industry.
- Eliminate the $500,000 ceiling on contributions.
- Reduction in the level of equity required by the applicant.
- Proactive delivery with Community Development Officers located strategically to serve the rural fishery-dependent regions of Atlantic Canada.

The diversification of single industry rural communities, dependent for over a century on the fishing industry, cannot be accomplished in one year, or even five years. However, it is hoped that the built-in flexibility and generous assistance levels of FAP will enable the long-term process of diversification to begin.

The response to date has been stronger than expected. Since inception, 1,318 applications have been received. Of these cases, 441 offers of assistance involving $32.7 million in contributions have been made and accepted. They will result in capital expenditures of $85.3 million and create over 1,100 jobs (See Figure 13, page 46 and Figure 14, page 47).

Figure 13: Fisheries Alternatives program - Net Authorized Assistance by Project (Inception to November 30, 1991)

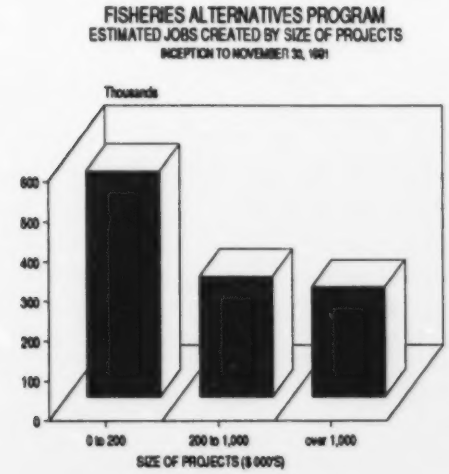
Project Type	Net Authorized Assistance ($ millions)					Number of Net Approved Applications
	Contribution	Interest Buy-Down	Total	Loan Insurance	Total Project Cost	
1. Establishment of new facilities	11.5	1.5	13.0	5.5	46.8	110
2. Modernization of facilities	3.1	0.1	3.2	0.0	6.1	62
3. Expansion	6.1	0.3	6.4	0.4	11.4	73
4. New product expansion	2.1	0.3	2.4	0.0	7.2	20
Sub Total	**22.8**	**2.2**	**25.0**	**5.9**	**71.5**	**265**
5. Business Support activities of non-commercial entities	3.4	0.0	3.4	0.0	4.0	44
6. Business opportunity studies - commercial firms	2.9	0.0	2.9	0.0	6.3	92
7. Innovation	0.4	0.0	0.4	0.0	0.7	6
8. Marketing	0.9	0.0	0.9	0.0	2.6	14
9. Project Development Catalyst	0.1	0.0	0.1	0.0	0.2	20
Total Overall	**30.5**	**2.2**	**32.7**	**5.9**	**85.3**	**441**

Over 90% of all projects assisted under FAP involve contributions of less than $200,000 in eligible costs.

Figure 14: Fisheries Alternatives Program - Estimated Jobs Created by Size of Projects and Net Authorized Assistance (Inception to November 30, 1991)

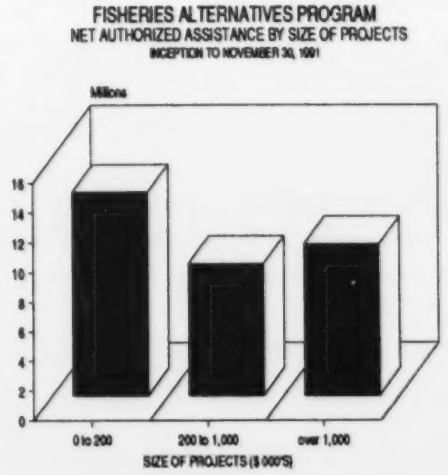
JOBS CREATED

TOTAL - 1,100



NET AUTHORIZED ASSISTANCE

TOTAL - $85.3 Million



The evaluation framework for the Fisheries Alternatives program is scheduled for completion by March 31, 1992. The framework will ensure that the program addresses emerging issues and objectives in a clear and appropriate way, and that supporting data are identified and gathered. Reporting of the performance indicators will be made on a quarterly basis to program management, beginning fiscal year 1992/93.

The evaluation of the program is scheduled for completion during fiscal year 1993/94.

5. Program Administration

Objective:

To provide general management and administrative support activities internal to the Development Activity, at both the Head Office and regional office levels.

Description:

Program Administration covers all those organizational areas of the Agency which directly support the other sub-activities within the Development Activity but are not an inherent part of any specific sub-activity. The Senior Vice-President, as well as the Regional Vice-Presidents and their immediate staffs, and regional communications costs not directly attributable to a particular sub-activity are included.

The Program Administration Sub-Activity includes those direct administration and management costs which were not readily identifiable to one of the "program sub-activities" within the Development Activity.

Performance Information

The primary indicator of performance of the Program Administration Sub-Activity is the ratio of operating funds in direct support of the programs within the Development Activity. If there is no increase in the ratio of administration costs to Grants and Contributions, this is considered to be an acceptable indicator of success.

Figure 15: Relationship of Program Administration Costs to Total Grants and Contributions

	1992-93 Main Estimates	1991-92 Forecast	1990-91 Actual
Program Administration	8,193	8,607	7,859
Grants and Contributions	274,186	287,885	220,630
Percentage of Grants and Contributions	3.0%	3.0%	3.6%

B. Corporate Administration

Objective:

To ensure that the Agency's resources are efficiently and effectively managed; that administrative systems and services are in place to support management decision-making and enhance managerial accountability and operational control.

Description:

This Activity includes the executive offices of the Minister and the President; support services to the private sector ACOA Advisory Board and Committees; personnel, financial, systems and other administrative support services provided at Head Office and in regional offices; internal audit activities; legal services; and the Head Office communications activities not related to specific programs.

Financial Summaries

Figure 16: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1992-93		Forecast 1991-92		Actual 1990-91	
	$	PY	$	PY	$	PY
Corporate Administration	12,161	106	12,601	114	13,137	114

Figure 17: 1990-91 Financial Performance

(thousands of dollars)	1990-91					
	Actual		Main Estimates		Change	
	$	PY	$	PY	$	PY
Corporate Administration	13,137	114	13,172	114	(35)	-

Initiatives and Performance Information

Initiatives

- The **Corporate Services Branch** has identified the following initiatives for 1992-93:
  - Implementation of a pilot project for Operating Budgets;
  - Implementation of the Agency's new Corporate Management Information System;
  - Inclusion of more program information in our financial reports;
  - Strengthening of the functional role vis-à-vis the regional offices;
  - Development of operational standards and procedures to ensure the effectiveness and secure operation of the new corporate system, including provision of the required training;
  - Improvement of the network's efficiency and effectiveness;
  - Establishment of a computerized tracking system to capture employee administrative information;
  - Development of an inventory system to capture information on contracts and standing offers, along with a handbook describing step-by-step procedures on requesting services by contract;
  - Provide an employee guide outlining the roles and responsibilities regarding security.

Recent achievements in the **Corporate Services Branch** include improvements in the quality of financial reports and in the management of Receivables/Payables. The branch also began planning a pilot project on Operating Budgets and completed an in-depth A-Base review of ACOA's Operation and Maintenance and person-year resources.

The branch has also established a more cost-effective, inter-office communications network.

The Agency's Information Management Technology Steering Committee approved an Information Management Plan, which was also approved by Treasury Board; a Systems Development and Project Management Methodology; and a Systems Policy and Procedures Manual. Training courses have improved computer literacy, and the use of office automation tools. The in-house preparation and awarding of contracts has resulted in the saving of approximately $200,000 in Supply and Services Canada service fees in 1991-92.

In addition to the above achievements, the following initiatives were included in the 1991-92 Part III:

- **Financial Reporting Structure Review:** A major review of ACOA's financial reporting structure was completed. It resulted in the development of an Operational Plan Framework which established a new Activity Structure for ACOA. A revised financial coding structure has been developed, along with a more efficient cash forecasting process, and a planning framework for the implementation of "running costs".

- **Managerial and Operational Support Services Review:** ACOA conducted a review of the services used by the Agency to support the programs being delivered and required for the control and accountability of resources as dictated by responsible management, legislation, and Central Agencies.

  The review covered all systems, procedures, responsibilities, and organization structure. The objective was to ensure optimum use of resources, while seeing that ACOA responsibilities to Central Agencies are met and service is not compromised in program operations.

  The findings and recommendations were presented to the Corporate Support Review Steering Committee in September, 1991. The Committee accepted six out of the nine recommendations. Of these six recommendations, four have been implemented. The remaining two will be in place by March 31, 1992. By the conclusion of 1991-92, the Agency's overhead costs will have been reduced to 3.6% of the total Agency budget.

- **Corporate Management Information System:** The original objective for this project was to replace the former Resource Accounting Management System (RAMS)/Program Resource Information System for Management (PRISM) products offered by Industry, Science and Technology Canada. Over the past year, the project has assumed responsibility for providing the operational requirements of new programs such as the Fisheries Alternatives program and the Action Loan program, as well as unfulfilled requirements of programs such as COOPERATION or Loan Insurance.

  The functional specifications for this project have been finalized and modifications are being made to the existing computer programs. Testing of these modifications should be completed in time for a parallel run sometime early in the new calendar year. Official conversion to the new system is still scheduled for April, 1992.

- The **Human Resources Branch** has identified the following initiatives for 1992-93:

  - Development of a comprehensive Human Resources Development Plan encompassing Employment Equity, Career Planning for ACOA staff, Training and Development, and service to the Public;

  - Ensuring full use of computers for computer-based training and interactive videos;

  - Automation of the Performance Appraisal form for use with personal computers;

  - Development of an enhanced Human Resource Information System for personnel.

Recent achievements in **Human Resources** include the development of the Agency's first Corporate Training Plan, an Instant Award program, a Support Staff Development program, a Lateral Transfer program, and a New Employee Orientation program. Human Resources has also implemented an ACOA Recognition of Achievement program, and an Office Automated Training Centre.

- The **Communications Branch** has identified the following initiatives for 1992-93:

  - Helping to restore the confidence of Atlantic Canadians in their economic future and the unity of the country by reinforcing the region's spirit of entrepreneurship, thus making the region more competitive domestically and internationally;

  - Implementation of a new communications/marketing strategy, rendering ACOA's communications activities and collaterals more user-friendly for target audiences. It is designed to explain the Agency's role and focus in clear, concise and non-bureaucratic terms;

  - Targeting of communications efforts by varying messages depending on where specific target audiences are in the Business Life Cycle. Examples of where this new strategy will have an impact include an important advertising campaign early in 1992-93, developing an extensive consolidated data base which will serve for all direct mail activities, and producing a family of publications tailor-made for various specific audiences;

  - Promotion of an Atlantic Entrepreneurship Awards program.

Recent achievements of the **Communications Branch** include informing the public through spot advertising, opinion editorials, public speaking opportunities, distribution of brochures, and an outward-bound Atlantic Journal of Opportunities.

In addition, Communications Branch undertook a number of communications projects related to the COOPERATION program and the Fisheries Alternatives program. Specific details of these projects can be found on pages 37 and 45, respectively.

Other Communications Branch projects were undertaken with the objective of enabling Atlantic Canadians to achieve self-reliance, increase self-employment and improve productivity. These included entrepreneurship development seminars, and the production of the first ever booklet on the state of small business in Atlantic Canada. A high profile special event and news conference was held to launch the ACOA-supported Atlantic Canada Chinese Business Council. A print advertising campaign was undertaken, and motivational posters were distributed in support of National Small Business Week.

In addition to the above achievements, the current status of the initiative included in the 1991-92 Part III is as follows:

- **Development of an Internal Communications Strategy:** This new communications strategy will now be undertaken in 1992-93. Having more clearly defined its "raison d'être", ACOA will also be better able to define its internal communications strategy.

- The **Audit and Evaluation Branch** has identified the following initiatives for 1992-93:

  - Auditing of functions and entities as specified in the Internal Audit Plan, such as cash flow forecasting and major ACOA funded projects;

  - Integration of the use of automated office, audit, and evaluation tools into branch operations;

  - Increasing the quality of service to management by developing of more focused products, flexible assignment allocation to allow for immediate response to urgent demands, and ways to reduce demands on management's time by branch personnel;

  - Complete evaluation of the Action program;

  - Establishment of evaluation frameworks of ACOA-delivered COOPERATION Agreements, and integration of ACOA themes into frameworks for agreements funded by ACOA, but delivered by other government departments. This is an ongoing priority for the branch;

  - Provision of guidance for the data base maintenance of all current evaluation frameworks.

Recent accomplishments include the audit of travel, vehicle acquisition and utilization, and document processing. Additionally, support has been given to integrating ACOA processes and procedures with ECBC. Seventeen evaluation frameworks have been completed, as well as a number of project evaluations. Several components of the evaluation of the Action program were also completed. Additional details on evaluation can be found under the Development Activity, pages 22 to 48.

Performance Information:

The results for the Corporate Administration Activity are directly linked to the ratio of resources in this activity compared to the total resources of the Agency.

Figure 18: Relationship of Corporate Administration Dollars to Total Agency Dollars

(thousands of dollars)	Estimates 1992-93	Forecast 1991-92	Actual 1990-91
Corporate Administration	**12,161**	12,601	13,137
Total Agency	**334,022**	347,444	269,042
Percentage of total	**3.6%**	3.6%	4.9%

Section III
Supplementary Information

A. Profile of Program Resources

1. Financial Requirements by Object

Figure 19: Details of Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)	Estimates 1992-93	Forecast 1991-92	Actual 1990-91
Personnel			
Salaries and wages	19,312	19,671	17,696
Contributions to employee benefit plans	3,090	2,944	2,739
Other personnel costs	113	70	-
	22,515	22,685	20,435
Goods and services			
Transportation and communications	4,822	4,654	3,827
Information	2,008	1,938	761
Professional and special services	14,579	13,853	11,807
Rentals	465	449	487
Purchased repair and upkeep	171	165	169
Utilities, materials and supplies	869	839	748
Other subsidies and payments	62	60	242
	22,976	21,958	18,041
Total operating	45,491	44,643	38,476
Capital	845	1,391	1,711
Transfer payments	287,686	301,410	228,855
Total budgetary expenditures	334,022	347,444	269,042
Non-budgetary (loans)	-	-	-
Total Expenditures	334,022	347,444	269,042

2. Personnel Requirements

Figure 20: Details of Personnel Requirements

	Person-Years*			Current Salary Range	1992-93 Average Salary Provision
	Estimates 1992-93	Forecast 1991-92	Actual 1990-91		
Executive	37	37	49	61,500 - 165,500	88,638
Scientific and professional	7	7	7	18,310 - 125,100	64,511
Administration and Foreign Service	179	181	168	14,810 - 77,182	69,970
Administrative support	137	137	117	16,163 - 47,383	30,099
	360	362	341		

* **Person-Years** - refers to the employment of one person for one full year or the equivalent thereof (for example, the employment of three persons for four months each). A person-year may consist of regular time personnel (whether in Canada or abroad), continuing and non-continuing, full-time or part-time, seasonal, term or casual employees, and other types of employees. The person-years shown above are not subject to Treasury Board control but are disclosed in Part III of the Estimates, on a comparative basis with previous years, in support of the personnel expenditure requirements specified in the Estimates. These include other salary expenditures expressed in person-year equivalents, e.g. training allowances for casuals, students, etc.

Note: The person-year columns display the planned and actual utilization of person-years by occupational group (and category where appropriate), for the Program. The current salary range column shows the salary ranges by occupational group at October 1, 1991. The average salary column reflects the estimated base salary costs including allowance for collective agreements, annual increments, promotions and merit pay.

Figure 21: Person-Year Requirements by Activity

	Estimates 1992-93	Forecast 1991-92	Actual 1990-91
Development	254	248	227
Corporate Administration	106	114	114
	360	362	341

3. Capital Expenditures

Figure 22: Distribution of Capital Expenditures

(thousands of dollars)	Estimates 1992-93	Forecast 1991-92	Actual 1990-91
Construction and acquisition of machinery and equipment	**845**	1,391	1,711

The nature of the equipment purchased is primarily office furniture, telephone equipment, photocopiers, audio-visual aids, word processors or other informatics related items.

4. Transfer Payments

Figure 23: Details of Grants and Contributions

(dollars)	Estimates 1992-93	Forecast 1991-92	Actual 1990-91
Grants			
Grants to non-profit organizations to promote economic cooperation and development	**9,433,000**	8,288,000	7,375,232
Grant to Pictou County Economic Development Fund to promote economic development	**567,000**	1,712,000	2,200,000
Grants under Fisheries Alternatives Program	**200,000**	500,000	104,630
	10,200,000	10,500,000	9,679,862
Contributions			
Contributions under programs aimed at stimulating economic regional development in Atlantic Canada relating to small and medium-sized businesses and industries and other regional development programs and activities	**263,986,000**	280,374,000	210,949,905
Liabilities in Atlantic Canada under the Small Business Loans Act	**3,500,000**	3,500,000	2,349,355
Liabilities for loan or credit insurance pursuant to the Government Organization Act, Atlantic Canada, 1987	**10,000,000**	20,000,000	5,875,407
	277,486,000	303,874,000	219,174,667
	287,686,000	314,374,000	228,854,529

5. Revenue

Figure 24: Revenue by Type

(thousands of dollars)	Estimates 1992-93	Forecast 1991-92	Actual 1990-91
Interest on Loans	7,100	8,200	8,765
Refund of Previous Years Expenditure	3,408	3,366	3,652
Loan Insurance Fees	1,736	1,730	1,643
Proceeds from sales	-	-	1,047
Other Non-Tax Revenue	10	10	24
Total Non-Tax	12,254	13,306	15,131
Tax Revenue (GST)	5	5	2
Total Revenue	12,259	13,311	15,133

Explanation of Revenue: Details of the major expected revenues are as follows:

- Interest on Loans
  - ACOA administers various loans made pursuant to agreements between the Government of Canada and provinces in Atlantic Canada. These loans bear interest at various rates and are repayable in instalments over various periods up to March 2005.
- Refund of Previous Years Expenditures
  - Includes reimbursement of repayable contributions and overpayments. Also included are amounts for planned payables at year-end where clients did not meet the criteria for payments charged to previous fiscal years.
- Loan Insurance Fees
  - Represents fees paid by approved lenders for the Small Business Loans Act and for the ACOA Loan Insurance program.
- Other Non-Tax Revenue
  - Recovery of other operating expenditures.

6. Loans, Investments and Advances

Figure 25: Details of Loans, Investments and Advances

(thousands of dollars)	Estimates 1992-93	Forecast 1991-92	Actual 1990-91
Loans to assist industry in the Cape Breton area	-	-	-

Note: See Figure 1 on page 11 and Figure 2 on page 12 for Explanation of Change.

7. Net Cost of Program for 1992-93

Figure 26: Total Estimated Cost of the Program for 1992-93

(thousands of dollars)

Main Estimates 1992-93 (Gross)	Add* Other Costs	Total Program Cost	Deduct** Revenue	Estimated Net Program Cost 1992-93	1991-92
334,022	3,547	337,569	12,259	**325,310**	338,698

*	Other costs of $3,547,000 consist of:	($000s)
•	accommodation received without charge from PWC	2,822
•	cost of the compensation administration of the pay processing function	32
•	employee benefits covering the employee's share of insurance premiums and costs paid by the Treasury Board Secretariat	693

** See Figure 24 on page 59 for details.

B. Activity Structure Changes

Crosswalk - Old to New Activity Structure

The following Figure(s) provide a crosswalk between the old Activity Structure and the new Activity Structure.

The revised Activity Structure being introduced in 1992-93 is designed to ensure that the Agency's business is clearly focused towards its mandate of economic development in the Atlantic region.

The principal changes to the structure are:

- consolidation of the previous program activities, e.g. Action, Cooperation, Special Programs into the new Development Activity, thereby focusing the Agency's programming efforts towards its mandate of economic development in the Atlantic region.
- separating the Agency's day-to-day administration costs from the program delivery side of the organization.

Figure 27: 1990-91 Program Crosswalk (Actuals)

New Structure	Development		Corporate Administration		Total	
Previous Structure	($000)	PY	($000)	PY	($000)	PY
Action	193,106	130	-	-	193,106	130
Cooperation	52,554	35	-	-	52,554	35
Corporate Strategy	3,323	33	-	-	3,323	33
Special Programs	1,149	7	-	-	1,149	7
Executive Management	3,131	22	3,461	23	6,592	45
Corporate Services	2,642	-	9,676	90	12,318	90
Total	255,905	227	13,137	113	269,042	340

Figure 28: 1991-92 Program Crosswalk (Main Estimates)

New Structure	Development		Corporate Administration		Total	
Previous Structure	($000)	PY	($000)	PY	($000)	PY
Action	223,354	112	-	-	223,354	112
Cooperation	109,785	39	-	-	109,785	39
Corporate Strategy	4,435	37	-	-	4,435	37
Special Programs	2,800	25	-	-	2,800	25
Executive Management	2,397	22	3,716	29	6,113	51
Corporate Services	1,705	-	9,256	84	10,961	84
Total	344,476	235	12,972	113	357,448	348

C. Other Information

Figure 29: COOPERATION Program Initiatives Signed as of November 30, 1991

(millions of dollars)	Anticipated Total Cost	Federal Share	Projected Federal Expenditure to March 31, 1992	Implementing Federal Department
New Brunswick				
Agri-Food Development	32.0	20.0	10.8	Agriculture
Fisheries Development	19.6	11.7	6.6	Fisheries and Oceans
Forestry Development	91.0	50.0	26.2	Forestry
Planning	2.0	1.0	.4	ACOA
Bi-Capitol Theatre	8.3	8.3	2.2	Communications
Economic Diversification	36.2	23.5	5.0	ACOA
Industrial Development	10.0	5.0	2.9	ACOA
Cultural Development	5.0	2.5	.7	Communications
Mineral Development	10.0	6.0	2.3	EMR
Urban Economic Development	46.0	23.0	5.3	ACOA
Special Response	2.3	1.5	1.5	ACOA
Total	262.4	152.5	63.9	
Prince Edward Island				
Agri-Food Development	25.0	14.0	6.9	Agriculture
Fisheries Development	10.6	7.5	3.5	Fisheries and Oceans
Transportation	30.0	15.0	8.9	Transport
Market Development	1.4	1.0	1.0	ACOA
Alternate Energy	7.8	5.5	2.6	EMR
Cultural Development	6.5	4.5	2.9	Communications
Planning	1.0	.5	.03	ACOA
Atlantic Livestock Feed Initiative Extension	2.46	1.97	.27	Agriculture
Rural Economic Dev.	3.1	2.0	.5	ACOA
Tourism	9.0	5.2	1.3	ISTC
Total	96.86	57.17	27.9	
Nova Scotia				
Forestry	45.0	24.7	24.2	Forestry
Minerals	9.0	5.0	3.8	EMR
Fisheries	13.3	7.2	3.8	Fisheries and Oceans
Highway Amend.#1	3.0	1.5	1.5	Transport
Halifax Metro. Amend.	10.0	5.0	1.7	ACOA
Industrial Dev. Oppor.	63.0	31.5	2.5	ACOA
Sustainable Dev.	15.0	9.0	.53	Environment
Atlantic Livestock Feed Initiative Extension	1.9	1.54	.2	Agriculture
Total	160.2	85.44	38.23	

Figure 29: COOPERATION Program Initiatives Signed as of November 30, 1991 (Continued from Previous Page)

(millions of dollars)	Anticipated Total Cost	Federal Share	Projected Federal Expenditure to March 31, 1992	Implementing Federal Department
Newfoundland				
Forestry Amend. #3	3.2	2.2	2.2	Forestry
Rural Development III	29.6	21.0	11.59	ACOA
Comprehensive Labrador	53.9	37.7	15.0	ACOA
Youth Forestry	9.0	9.0	6.4	Forestry
Mineral Development	17.5	12.3	4.54	EMR
Ocean Industry, Amend. 1	13.5	9.0	3.74	ACOA
Tourism Historic	20.0	14.0	2.38	ISTC
Enterprise Network	7.2	5.0	1.15	ACOA
Forestry	64.3	45.0	17.34	Forestry
Total	218.2	155.2	64.34	
Pan Atlantic				
International Tourism Marketing	10.0	6.0	2.3	ISTC
Total Atlantic Region	747.66	456.31	196.67	

References

The following publications containing additional information on the programs of the Atlantic Canada Opportunities Agency are available on request by contacting the Communications Branch of the Agency as specified below:

- ACOA Action Program
- Helping You Sell to Government
- Helping You Develop and Put a Marketing Plan to Work
- Helping You Turn Ideas Into Innovations
- The COOPERATION Program in Atlantic Canada
- Working Together Towards Customized Business Financing (Action Loan)
- Trade Means Business
- In Business With Atlantic Canadians - Generic Brochure
- The ACOA New Traders Business Guide
- "Grow Up" supplement in New England Business Magazine
- Atlantic Canada Works
- ACOA Annual Report for the Fiscal Years 1989-90, 1990-91
- The Atlantic Journal of Opportunity (Quarterly)
- The State of Small Business and Entrepreneurship in Atlantic Canada - 1991 First Annual Report on Small Business

These publications are available from:

Communications Branch
ACOA Head Office
Blue Cross Centre
644 Main Street
Moncton, N.B.
E1C 9J8
1-800-561-7862 (Toll Free)
(506) 851-2271 (General)
(506) 851-7403 (Fax)

Topical Index

A

ACOA Advisory Board, *17*
Action program, *10, 15, 26-33*
Advocacy, *9, 37-43*
Atlantic Enterprise program, *15, 16, 33*
Audit and Evaluation, *20, 36, 47, 53*

B

Business Support, *27, 32*

C

Cape Breton Topping-Up Assistance, *33*
Communications program, *37, 52*
Cooperation program, *8, 10, 25, 33-37*
Coordination, *9, 25, 37*
Corporate Management Information System, *51*

D

Diversification, *7, 9, 26*

E

Economic and Regional Development Agreements, *15, 33*
Entrepreneurship, *7, 8, 10, 38, 43*

F

Financial Reporting Structure, *51*
Fisheries Alternatives program, *10, 43-47*

G

General Development Agreements, *15, 33*
Geomatics, *28*

H

Human Resource Development, *7, 8, 10, 40, 43*

I

Industrial and Regional Development program, *15, 16, 33*
Innovation, *8, 9, 27, 38*
Investment Support, *7, 9*

L

Liabilities for loan or credit insurance pursuant
to the Government Organization Act, Atlantic Canada, 1987, *33*
Liabilities under the Small Business Loans Act, *33*

M

Managerial and Operational Support Services, *51*
Memoranda of Understanding, *28, 38*

N

New Trader Project, *39*

P

Procurement, *7, 8, 10, 25, 41, 42*
Prosperity, *42*
Public Service 2000, *10, 24*

T

Tourism, *9, 10, 36, 41, 42*
Trade, *7, 9, 10, 39, 43*
Transition to Maturity, *9*

Agence de promotion économique du Canada atlantique

Budget des dépenses 1992-1993

Partie III

Plan de dépenses

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

©Minister of Supply and Services Canada 1992

Available in Canada through

Associated Bookstores
and other booksellers

or by mail from

Canada Communication Group — Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1993-III-87
ISBN 0-660-56997-3

Imprimé sur du papier recyclé

Printed on recycled paper

Budget des dépenses 1992-1993

Partie III

Agence de promotion économique du Canada atlantique

Préface

Conçu pour servir de document de référence, le présent Plan de dépenses propose à ses utilisateurs plusieurs types de renseignements pouvant répondre à leurs besoins.

Le Plan comprend trois sections. La section I présente un aperçu du Programme ainsi qu'un résumé de ses plans et de son rendement actuel. Pour ceux qui désirent plus de détails, la section II donne une description plus détaillée de chaque activité et des coûts qui y sont associés. La section III fournit d'autres renseignements sur les coûts et les ressources et présente des analyses spéciales qui peuvent permettre au lecteur de mieux comprendre le Programme.

La section I est précédée des autorisations de dépenser provenant de la Partie II du Budget des dépenses et du volume II des Comptes publics. Cette façon de procéder a pour objet d'assurer une certaine continuité avec les autres documents budgétaires et de permettre l'évaluation des résultats financiers du Programme au cours de l'année écoulée.

Le lecteur pourra facilement trouver dans ce document les renseignements qu'il cherche. La table des matières expose en détail le contenu de chaque section, et l'index permet au lecteur de consulter les sujets voulus. En outre, dans tout le document, des renvois permettent au lecteur de trouver de plus amples renseignements sur les postes de dépenses qui l'intéressent particulièrement.

La structure des activités de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique a été révisée depuis la publication du Plan de dépenses de 1991-1992. Les détails de la nouvelle structure et de la structure précédente se trouvent à la section III.

Table des matières

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1992-1993 4
B. Emploi des autorisations en 1990-1991 6

Section I
Aperçu du Programme

A. Priorités stratégiques 7
B. Points saillants des plans pour 1992-1993 et rendement récent
   1. Points saillants des plans pour 1992-1993 8
   2. Rendement récent 9
C. Sommaires financiers
   1. Besoins financiers pour 1992-1993 11
   2. Résultats financiers en 1990-1991 13
D. Données de base
   1. Introduction 14
   2. Mandat 15
   3. Objectif du Programme 15
   4. Organisation du Programme en vue de son exécution 15
E. Perspective de planification
   1. Facteurs externes qui influent sur le Programme 20
F. Efficacité du Programme 21

Section II
Analyse par activité

A. Développement 23
   1. Action 28
   2. Coopération 36
   3. Défense des intérêts et Coordination 40
   4. Programmes spéciaux 48
   5. Administration du Programme 53
B. Administration générale 54

Section III
Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du Programme
   1. Besoins financiers par article 59
   2. Besoins en personnel 60
   3. Dépenses en capital 61
   4. Paiements de transfert 62
   5. Recettes 63
   6. Prêts, dotations en capital et avances 64
   7. Coût net du Programme 64
B. Changements de la structure des activités 65
C. Autres renseignements 67

Références 69

Index par sujet 70

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1992-1993 - Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation

Crédit (en milliers de dollars)		Budget** principal 1992-1993	Budget principal 1991-1992
	Agence de promotion économique du Canada atlantique		
1	Dépenses de fonctionnement*	43 246	43 002
5	Subventions et contributions	274 186	287 994
(L)	Obligations contractées dans la région de l'Atlantique en vertu de la Loi sur les prêts aux petites entreprises	3 500	3 500
(L)	Obligations contractées pour assurances-prêts ou crédit, conformément à la Loi organique de 1987 sur le Canada atlantique	10 000	10 000
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	3 090	2 952
	Total du budgétaire	334 022	347 448
	Prêts en vue d'aider l'industrie dans la région du Cap-Breton	-	10 000
	Total pour l'Agence	334 022	357 448

* Le crédit 1, Dépenses de fonctionnement, comprend les frais généraux et les frais d'éxécution du Programme.

** Le Budget des dépenses principal indiqué pour 1992-1993 ne comprend pas les crédits comme les **113 millions de dollars** qui ont été transférés à d'autres ministères fédéraux des niveaux de référence de l'Agence pour la mise en oeuvre des ententes de Coopération. Ce budget révisé est expliqué en détail à la page 12.

Crédits - Libellé et sommes demandées

Crédits (dollars)		1992-1993 Budget principal
	Agence de promotion économique du Canada atlantique	
	Agence	
1	Agence de promotion économique du Canada atlantique - Dépenses de fonctionnement	**43 246 000**
5	Agence de promotion économique du Canada atlantique - Subventions inscrites au Budget et contributions	**274 186 000**

Programe par activité

(thousands of dollars)	Budget principal 1992-1993					Budget principal* 1991-1992
	Années-personnes	Budgetaire				
		Fonctionnement	Dépenses en capital	Paiements de transfert	**Total**	
Développement	254	33 505	670	287 686	**321 861**	344 476
Administration générale	106	11 986	175	-	**12 161**	12 972
	360	45 491	845	287 686	**334 022**	357 448
Années-personnes en 1991-1992	349					

* Les chiffres sont rappelés pour refléter la nouvelle structure des activités. (Voir les tableaux 27 et 28, aux pages 65 et 66).

B. Emploi des autorisations en 1990-1991 - Volume II des Comptes publics

Crédits (dollars)		Budget principal	Total disponible	Emploi réel
	Budgétaire			
	Agence de promotion économique du Canada atlantique			
1	Dépenses de fonctionnement	36 052 000	38 695 000	**37 448 655**
5	Subventions et contributions	277 284 000	274 641 002	**220 629 767**
(L)	Obligations contractées dans la région de l'Atlantique en vertu de la Loi sur les prêts aux petites entreprises	3 500 000	2 349 355	**2 349 355**
(L)	Obligations contractées pour assurances-prêts ou crédit, conformément à la Loi organique de 1987 sur le Canada atlantique	10 000 000	5 875 407	**5 875 407**
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	2 553 000	2 739 000	**2 739 000**
	Total du Programme - Budgétaire	329 389 000	324 299 764	**269 042 184**
	Non budgétaire			
L10	Prêts pour la promotion de l'industrie canadienne et du commerce dans la région du Cap-Breton	10 000 000	10 000 000	-
	Total du Programme - Non budgétaire	10 000 000	10 000 000	-

Note : Voir aussi les pages 13 et 14 pour des détails supplémentaires concernant l'exercice de 1990-1991.

Section I
Aperçu du Programme

A. Priorités stratégiques

Le Plan des dépenses de 1992-1993 traduit l'engagement de l'Agence de renforcer les éléments de compétitivité dans les entreprises de la région de l'Atlantique. Par les quatre composantes de son mandat, l'Action, la Coopération, la Défense des intérêts et la Coordination, l'APECA s'emploiera surtout :

- à favoriser l'acquisition des compétences techniques essentielles et des systèmes de soutien qui susciteront des activités de création (**Innovation et Transfert de technologie**) (voir page 41);

- à agrandir le groupe de personnes qui possèdent les connaissances et les capacités nécessaires à la mise sur pied de leur propre entreprise et à l'établissement d'un milieu plus favorable au développement de cette activité (**Développement de l'entrepreneuriat**) (voir page 42);

- à faire augmenter le nombre d'exportateurs possibles dans la région et à circonscrire les possibilités d'investissements stratégiques et de nouveaux marchés nationaux et internationaux (**Commerce et Promotion de l'investissement**) (voir page 43);

- à susciter, dans le milieu des affaires de la région de l'Atlantique, "une culture favorable au perfectionnement des ressources humaines" et qui incite les entrepreneurs à investir dans les ressources humaines (**Perfectionnement des ressources humaines**) (voir page 44);

- à obtenir à long terme dans la région les très grands avantages industriels à tirer des marchés fédéraux (**Acquisition et retombées industrielles**) (voir page 45);

- à continuer à offrir de l'aide financière aux petites et moyennes entreprises pour qu'elles puissent satisfaire leurs besoins dans les domaines suivants : l'accès à l'information, les conseils, les compétences en gestion et le financement par capitaux propres (**Soutien à l'investissement**) (voir page 28);

- à diversifier les secteurs cibles et certaines économies locales en vue de réaliser la stabilité à long terme de l'économie de la région atlantique et du tissu social (**Diversification**) (voir page 48).

En 1991-1992, l'APECA a réussi à "prendre le tournant" qui l'a conduit à une stratégie plus efficace relativement au développement économique régional. Grâce à une planification générale intense au cours de l'année précédente, l'APECA a été en mesure de désigner les sept priorités stratégiques précitées. Elles font désormais partie intégrante des activités quotidiennes de l'Agence.

En 1992-1993, grâce à cette nouvelle perspective, l'Agence sera tout à fait en mesure de rendre plus concurrentielles les entreprises de la région atlantique. Cette activité permettra à l'APECA, entre autres choses, d'améliorer la cohérence et d'accentuer l'impulsion des entreprises et de resserrer les liens entre tous les secteurs du monde des affaires et du gouvernement dans la région. De plus, cette approche s'inscrit dans l'engagement du gouvernement fédéral de réduire les chevauchements des compétences et les doubles emplois. Outre les priorités stratégiques énumérées précédemment, l'APECA poursuivra les progrès importants déjà réalisés dans l'élaboration, avec ses partenaires provinciaux, d'une approche régionale en matière de tourisme. Également, elle étudiera un certain nombre de questions nouvelles dans le but de pouvoir défendre énergiquement les intérêts de toute la région et de l'Agence à l'échelle régionale. Ces questions portent sur l'environnement, les transports et la forêt, et autres secteurs-clés.

L'APECA s'est dotée d'un nouveau cadre de fonctionnement. Avec ses partenaires de développement, elle l'utilisera pour répondre à la nécessité d'allouer de manière créatrice et nouvelle les ressources limitées et de gérer plus efficacement les services existants. Grâce à ce cadre, elle pourra offrir de meilleurs services à ses clients, notamment les services consultatifs aux entreprises. Plusieurs éléments du cadre de fonctionnement permettront à l'Agence de devenir une organisation motivée par l'engagement envers le client et par l'excellence dans le service au public. Notons parmi ces éléments un nouveau modèle de prévision de trésorerie, un nouveau système de bureautique et un nouveau programme de formation du personnel, un nouveau système informatique pour l'Agence ainsi que l'adoption des budgets de fonctionnement. Dans le cadre du budget de fonctionnement, il ne sera plus nécessaire d'exercer des contrôles sur les années-personnes; il suffira d'adopter un seul "budget de fonctionnement"; les gestionnaires pourront ainsi se concentrer sur les coûts définitifs par article et les résultats globaux.

Le programme des activités sera articulé autour des principes du changement, de la propriété et de la confiance. Le changement signifie des options novatrices et bien soupesées menant à un avenir plus prospère; la propriété comprend les idées et solutions proposées et mises en oeuvre par les partenaires de la région de l'Atlantique; la confiance renvoie au travail acharné pour corriger les faiblesses et promouvoir les points forts ainsi que pour être concurrentiels sur le nouveau marché mondial.

Enfin, à titre d'organisme fédéral voué à l'atteinte des objectifs nationaux du gouvernement fédéral, l'APECA prévoit, dans les années à venir, de tenir compte de la nécessité de réduire les dépenses et de bien gérer les deniers publics. Tandis qu'elle aide les Canadiens de la région de l'Atlantique à être plus concurrentiels et à "travailler plus intelligemment", l'Agence doit aussi faire preuve de plus d'intelligence. Elle doit et va établir quels sont les secteurs les plus sensibles, multiplier les effets par des partenariats et canaliser et optimiser ses efforts et ceux des autres ministères fédéraux dans la région.

B. Points saillants des plans de 1992-1993 et rendement récent

1. Points saillants des plans pour 1992-1993

L'APECA continuera de renforcer les éléments-clés de la **compétitivité** en mettant en oeuvre les plans d'exploitation élaborés pour chaque priorité stratégique. Ils comprendront un effort de tout l'organisme pour appuyer ces priorités et mieux dépenser dans les secteurs prioritaires.

- Une aide accrue à l'**innovation** contribuera à perfectionner les technologies stratégiques, à resserrer les relations de travail avec Industrie, Sciences et Technologie Canada et le Conseil national de recherches du Canada et permettra aux industries de l'environnement de tirer parti des possibilités de développement associées au Plan vert (voir page 41).

- L'APECA préconisera que ses clients et ses partenaires industriels investissent davantage dans le **perfectionnement de leurs ressources humaines** en coordonnant son soutien et celui d'Emploi et Immigration Canada dans le domaine (voir page 44).

- Par l'intermédiaire de son rôle au chapitre de **l'acquisition et des retombées industrielles**, l'APECA contribuera à ce que les industries de la région de l'Atlantique obtiennent de meilleurs marchés et des retombées industrielles plus importantes en participant directement à la prise des décisions relatives aux grands marchés de fournitures et en fournissant aux industries régionales de l'aide pour les activités préparatoires aux soumissions (voir page 45).

- Le cadre de **COOPÉRATION** fournira à l'APECA un meilleur moyen d'intégrer sa planification et ses dépenses, compte tenu des priorités fédérales et de l'insistance sur la compétitivité (voir page 38).

- S'appuyant sur les efforts massifs déployés en 1991-1992 en matière de **développement de l'entrepreneuriat**, l'APECA continuera d'accorder la primauté aux activités directes et aux partenariats de soutien axés sur la croissance du nombre d'entrepreneurs dans la région de l'Atlantique (voir page 42).

- L'APECA coordonnera mieux ses efforts de **promotion du commerce et de l'investissement** avec ceux des autres ministères fédéraux, y compris Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada et Industrie, Sciences et Technologie Canada, ainsi que ceux des gouvernements provinciaux. Ces efforts auront pour objet d'insister sur les possibilités commerciales et l'ouverture des marchés pour les petites et moyennes entreprises de la région (voir page 43).

- Les efforts de **diversification** seront généralement confinés au Programme Diversi-pêches, encore que quelques efforts pourraient être consentis en 1992-1993 pour que soient prises les mesures correctives qui pourraient s'imposer (voir page 48).

- Dans le cadre du Programme Action, l'APECA continuera à assurer le **soutien à l'investissement** (voir page 28).

- L'Agence continuera à assurer énergiquement la **défense des intérêts et la coordination** en faisant valoir ses priorités stratégiques auprès de tous les intervenants compétents et en défendant les intérêts de la région dans les ministères et organismes fédéraux (voir page 40).

- L'Agence proposera une seconde mesure de commercialisation touristique afin de promouvoir la région de l'Atlantique sur le marché intérieur du Canada. De plus, dans le cadre de **l'entente sur le marketing du tourisme à l'échelle internationale**, on continuera à déterminer et à saisir les possibilités générales (voir page 45).

- Les travaux en cours relativement à l'**élaboration des politiques** viseront à ce que l'Agence soit bien en mesure d'apporter le meilleur remède aux maux économiques de la région de l'Atlantique dans les secteurs comme les transports, les pâtes et papiers et le Plan vert (voir page 46).

2. Rendement récent

Comme le montrent les paragraphes qui suivent, l'APECA a accompli un travail considérable en 1991-1992 en posant une base solide pour chacune de ses sept priorités principaux.

- Un rapport d'examen du rendement de l'APECA, intitulé l'**APECA : face à l'avenir**, a été publié au début de l'année. L'auteur conclut qu' "un tel niveau d'activité est remarquable chez une agence qui existe depuis seulement trois ans et qui fonctionne avec un personnel restreint."

- Au cours de l'année écoulée, l'APECA a continué à favoriser une culture entrepreneuriale qui oriente l'APECA vers de plus grands succès dans tous les aspects de son mandat unique, surtout dans son rôle de défense des intérêts et de coordination. Ces efforts portent notamment sur l'élaboration d'une **perspective nouvelle panatlantique** pour le développement économique à long terme, qui axe tout le travail sur les éléments stratégiques de la compétitivité. De plus, l'APECA a adopté un **cadre de fonctionnement** qui matérialise cette perspective, renforce FP 2000 et optimise la contribution des autres partenaires du développement économique dans la région (voir page 24).

- Un effort élargi en matière d'**innovation** a débouché sur la signature de deux importants protocoles d'entente : l'un avec l'industrie de la géomatique, en vue de favoriser la croissance des entreprises, l'autre avec le Conseil national de recherches du Canada relativement à la coopération en vue de multiplier les innovations dans la région (voir page 41).

- L'APECA a engagé une série de partenariats avec le secteur privé pour encadrer diverses activités liées au **développement de l'entrepreneuriat.** Le Prix de l'entrepreneuriat pour la région de l'Atlantique, le congrès des femmes en affaires et une série hebdomadaire télévisée ont été réalisés grâce à des partenariats entre le secteur privé et le secteur public. **L'État de la petite entreprise et de l'entrepreneuriat**, publié en septembre 1991, constitue le résumé le plus complet et qui fait le plus autorité des facteurs qui influent sur la petite entreprise dans la région (voir page 42).

- Grâce à l'appui de l'APECA, un certain nombre de **mesures commerciales** ont été entreprises avec succès, notamment des missions à Boston et à Hong Kong, la création du Conseil des gens d'affaires chinois de la région de l'Atlantique et un colloque tenu dans la région sur le commerce international (voir page 47).

- **Le perfectionnement des ressources humaines** (PRH) a atteint l'objectif principal visé : faire un meilleur usage des instruments des programmes de l'APECA. Dans le cadre du programme de COOPÉRATION, une entente sur le perfectionnement des ressources humaines a été signée, et d'autres ententes sont prévues. La plupart des ententes sectorielles comportent maintenant un important volet perfectionnement des ressources humaines. L'APECA a élaboré un guide du Programme Action à l'intention des agents d'affaires qui doivent aider les petites et moyennes entreprises à investir dans le perfectionnement de leurs ressources humaines (voir page 44).

- La composante **Prêts-action** du Programme Action a été mise sur pied, et l'on évalue l'efficacité de ce nouvel instrument financier au moyen de contrôles (voir page 30).

- L'APECA a terminé la planification de la troisième tranche des ententes de **COOPÉRATION**; elle a insisté davantage sur la compétitivité (voir page 38).

- L'APECA a pris certaines mesures importantes pour améliorer son rôle de promotion **des acquisitions et retombées industrielles**. Ces mesures ont donné des résultats considérables : les marchés ont entraîné beaucoup d'excellentes retombées industrielles à long terme dans la région (voir page 45).

- Le **Programme Diversi-pêches** (PDP) a été mis en oeuvre avec succès. Grâce à l'approche pro-active qui a présidé à l'exécution du programme dans les localités les plus touchées par la crise des pêches, le PDP a suscité beaucoup d'intérêt chez les entrepreneurs existants ou les nouveaux entrepreneurs (voir page 48).

- Dans le cadre du Programme de COOPÉRATION, une **entente sur le marketing du tourisme à l'échelle internationale**, de 10 millions de dollars, a été conclue; elle constitue la première entente engageant toutes les provinces de l'Atlantique et le gouvernement fédéral en matière touristique. En outre, l'APECA a entrepris un programme énergique de promotion des provinces de l'Atlantique dans tout le Canada (voir page 39).

- L'APECA a mis en pratique maints principes et recommandations de FP 2000. Elle a délégué les pouvoirs qu'il fallait; elle évalue la satisfaction des clients et du public; les consultations sont devenues la pierre d'angle des activités de l'Agence; elle agit selon une perspective commune et intégrée tout en ayant un fonctionnement très décentralisée; elle a réduit ses frais généraux; elle a adopté récemment des mesures novatrices en matière de personnel comme le programme de primes au mérite et le congé autofinancé. Le bureau du président continuera à veiller à ce que l'APECA souscrive sans réserve à FP 2000.

C. Sommaires financiers

1. Sommaire des besoins financiers

Tableau 1 : Besoins financiers par activité en 1992-1993

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1992-1993**	Prévu* 1991-1992	Différence	Voir les détails à la page
Budgétaire				
Développement	**321 861**	334 843	(12 982)	23
Administration générale	**12 161**	12 601	(440)	54
Total	**334 022**	347 444	(13 422)	
Recettes à valoir sur le Trésor	**12 259**	13 311	(1 052)	63
Années-personnes**	**360**	362	(2)	60

* Le rappel des chiffres rend compte de la nouvelle structure des activités (voir tableaux 27 et 28, aux pages 65 et 66).

** Les chiffres indiquent au complet des années-personnes. Des informations supplémentaires sont présentées au tableau 20, à la page 60.

Explication de la différence : Les besoins financiers en 1992-1993 seront inférieurs de 4 % ou de 13,4 millions de dollars aux dépenses prévues en 1991-1992. Cette baisse est surtout attribuable aux éléments suivants :

	Augmentation (réduction) (millions de dollars)
• Programme Action	
- Réduction des besoins en trésorerie à mesure que le programme arrive à maturité.	(26,3)
• Autres programmes (Programme de développement industriel et régional, Programme Entreprise Atlantique et Programme d'aide d'appoint du Cap-Breton)	
- Ces programmes sont en voie d'élimination, ce qui explique la réduction des besoins financiers.	(3,8)
• Ententes de développement économique et régional (EDER)	
- Un certain nombre d'ententes de développement économique régional disparaissent; il en résulte donc des besoins en trésorerie moindres en 1992-1993.	(10,5)
• COOPÉRATION	
- Étant donné que l'APECA continue de négocier des ententes de COOPÉRATION avec les provinces, les besoins en trésorerie augmentent.	21,1
• Programme Diversi-pêches	
- Le programme Diversi-pêches en est à sa deuxième année complète de fonctionnement et, au fur et à mesure des engagements, les besoins en trésorerie augmentent.	5,9

Explication des prévisions de 1991-1992 : Les prévisions de l'Agence au 30 novembre 1991 indiquent qu'il y aura peu ou pas de changement par rapport au 347,4 millions de dollars portés au Budget des dépenses principal.

Explication des ressources disponibles en 1992-1993 : Outre les 334 millions de dollars prévus au Budget des dépenses principal de 1992-1993 (voir page 4), avant la présentation de ce budget, l'Agence a transféré 113 millions de dollars de ses coffres à d'autres ministères fédéraux pour qu'ils mettent en oeuvre des ententes de Coopération en 1992-1993.

2. Examen des résultats financiers

Tableau 2 : Résultats financiers en 1990-1991

(en milliers de dollars)	1990-1991		
	Réel	Budget principal	Différence
Budgétaire			
Développement	255 905	316 217	(60 312)
Administration générale	13 137	13 172	(35)
	269 042	329 389	(60 347)
Non-budgétaire			
Action	-	10 000	(10 000)
	269 042	339 389	(70 347)
Recettes à valoir sur le Trésor	15 133	12 800	2 333
Années-personnes*	341	320	21

* Les chiffres indiquent au complet des années-personnes. Des informations supplémentaires sont présentées au tableau 20, à la page 60.

Explication de la différence : L'écart de 70,3 millions de dollars ou de 20,7 % entre les dépenses réelles de 1990-1991 et le Budget des dépenses principal s'applique principalement comme suit :

	Augmentation (réduction) (millions de dollars)
• Fonds bloqués aux fins de transfert à d'autres ministères fédéraux	
- Les fonds ont été versés dans une affectation bloquée de l'APECA en vue de leur transfert à d'autres ministères fédéraux pour l'exécution des ententes de Coopération.	21,3
• Réserve pour l'assurance-prêt	
- 25 % de la somme des prêts garantis a été versée dans une affectation bloquée aux fins des pertes dues aux prêts.	15,1
• Programmes législatifs	
- Les besoins de trésorerie pour le remboursement des pertes dues aux prêts ont été inférieurs à ce qui avait été prévu.	5,2

	Augmentation (réduction) millions de dollars
• Programme Action - La demande moindre des clients s'est traduite par des besoins en trésorerie inférieurs à ce qui avait été prévu.	17,4
• Prêts au Cap-Breton - Aucun prêt n'a été accordé dans le cadre du Programme d'aide d'appoint du Cap-Breton.	10,0

Explication des recettes : Les recettes de 15,1 millions de dollars à valoir sur le Trésor en 1990-1991 étaient supérieures de 2,3 millions de dollars aux prévisions du Budget des dépenses principal. Cela est attribuable en grande partie aux comptes à payer inférieurs à la fin de l'exercice. Voir le tableau 24, à la page 63, pour plus amples détails sur les recettes par catégorie.

D. Données de base

1. Introduction

APECA est un organisme fédéral dont le siège social se trouve à Moncton au Nouveau-Brunswick. L'APECA a pour but de travailler avec les Canadiens de la région de l'Atlantique à l'amélioration de l'économie de nos localités en favorisant le développement d'entreprises et la création d'emplois.

Afin d'atteindre cet objectif, l'APECA :

- aide les gens à mettre sur pied ou à agrandir des entreprises;
- assure la promotion de la région de l'Atlantique sur les scènes nationale et internationale; et
- collabore avec d'autres ministères fédéraux, les gouvernements des quatre provinces de l'Atlantique et le secteur privé afin que la région profite au maximum des possibilités offertes.

L'APECA a été mise sur pied en juin 1987 pour promouvoir le développement économique à long terme de la région par le biais du renouvellement de l'esprit d'entreprise dans la région. L'APECA a comme mission particulière d'encourager la création de petites et moyennes entreprises dans la région de l'Atlantique. Ses activités ont pour but de s'ajouter aux programmes des gouvernements provinciaux et des municipalités, voire même de les compléter. L'APECA est aussi chargée de faire valoir les intérêts de la région dans l'élaboration des programmes nationaux à caractère économique et social qui influent sur la région de l'Atlantique et de promouvoir les intérêts de la région.

Les petites et moyennes entreprises, les gouvernements provinciaux, les conseils municipaux, certaines institutions comme les commissions industrielles et les associations commerciales ou communautaires et les universités, qui déterminent le contexte du développement économique, ainsi que les ministères fédéraux dont les politiques et les programmes influent considérablement sur la région sont les principaux partenaires de l'APECA pour ce qui est du développement économique de la région atlantique.

2. Mandat

L'Agence tire son mandat de la partie I de la *Loi organique de 1987 sur le Canada atlantique*, qui a reçu la sanction royale le 18 août 1988. La partie I, connue sous le nom de *Loi sur l'Agence de promotion économique du Canada atlantique*, confère à l'APECA un vaste mandat portant sur le développement économique de la région atlantique.

Les autres documents législatifs ayant une incidence directe sur l'APECA sont notamment la *Loi sur le développement industriel et régional*, la *Loi sur les prêts aux petites entreprises*, la *Loi sur les zones spéciales* et la *Loi sur le ministère de l'Expansion industrielle régionale*.

3. Objectif du Programme

Selon la Loi sur l'Agence de promotion économique du Canada atlantique du 18 août 1988, l'objectif général du Programme de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique est "Soutenir et favoriser les possibilités de développement économique du Canada atlantique, particulièrement dans le secteur de la petite et moyenne entreprise, par l'élaboration et la mise en oeuvre de politiques, de programmes et de projets et par la défense des intérêts du Canada atlantique au moment de l'élaboration de la mise en oeuvre de politiques, de programmes et de projets économiques d'envergure nationale".

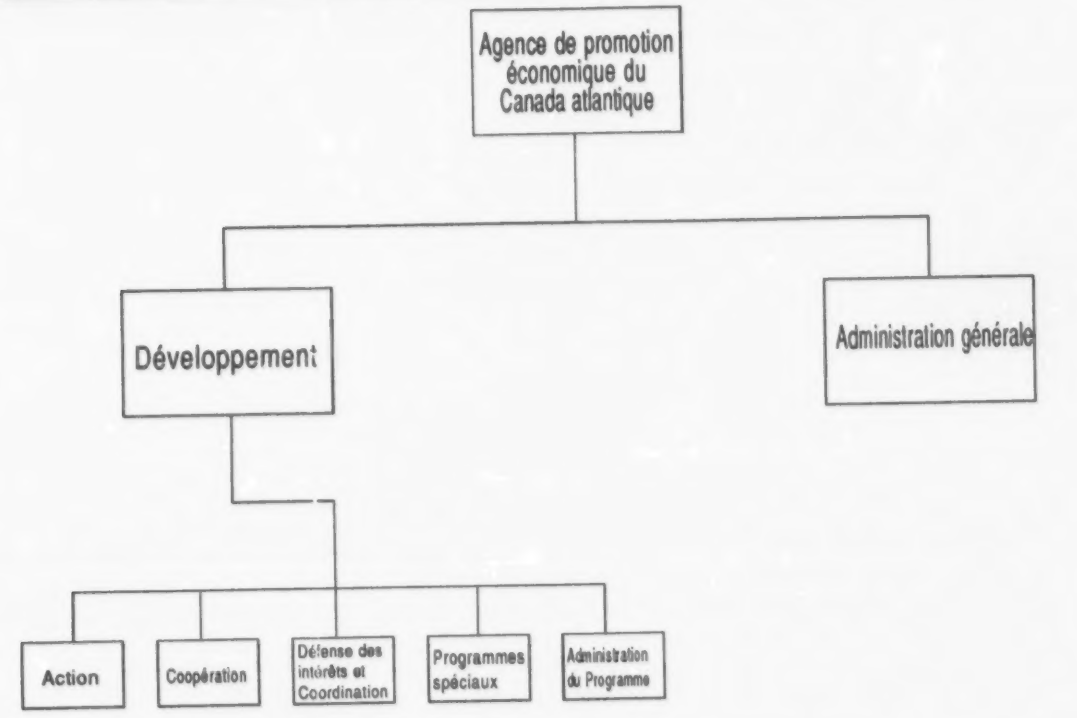
4. Organisation du Programme en vue de son exécution

Structure des activités : Le cadre des activités provisoire utilisé par l'APECA a été révisé et une structure officielle a été établie pour 1992-1993. Elle vise à permettre une mesure beaucoup plus précise de la mission de l'APECA. La structure comporte deux activités : le développement et l'administration générale. La structure est conforme à la loi sur l'APECA qui prévoit notamment que l'Agence a pour objectif "de favoriser les possibilités de développement économique du Canada atlantique". La nouvelle structure des activités se trouve au tableau 3, à la page 16.

Développement : Soutenir et favoriser les possibilités de développement économique au Canada atlantique, particulièrement dans le secteur des petites et moyennes entrepreprises, par l'élaboration et la mise en oeuvre de politiques, de programmes et de projets et par la défense des intérêts du Canada atlantique au moment de l'élaboration et de la mise en oeuvre de politiques, de programmes et de projets économiques d'envergure nationale.

Administration générale : Veiller à ce que les ressources de l'Agence soient gérées de façon efficace et efficiente, à ce que les systèmes et services administratifs soient en place pour appuyer la prise de décisions par la gestion et rehausser la responsabilité de la gestion et le contrôle opérationnel.

Tableau 3 : Structure des activités de l'APECA



Exécution des programmes : L'Agence réalise son mandat au moyen de divers programmes d'aide financière et autres.

Les programmes **Action** et de **COOPÉRATION** sont les deux principaux programmes de l'APECA. Le Programme **Action** permet de fournir une aide financière directe aux petites et moyennes entreprises, tandis que le programme de **COOPÉRATION** entraîne des partenariats avec les gouvernements provinciaux et le secteur privé afin de les aider à développer les divers secteurs de l'économie régionale.

L'APECA gère aussi le **Programme Diversi-pêches**, dans le cadre duquel les entreprises de la région qui sont frappées par le déclin des pêches peuvent obtenir de l'aide.

L'APECA continue à administrer un certain nombre de programmes dont elle a hérité du ministère de l'Expansion industrielle régionale comme :

- **le Programme Entreprise Atlantique,**
- **le Programme de développement industriel et régional,**
- **les ententes auxiliaires conclues aux termes des EDER et des ECD,**
- **la Loi sur les prêts aux petites entreprises.**

Deux de ces programmes, le Programme Entreprise Atlantique et le Programme de développement industriel et régional, ont été remplacés par le Programme Action, tandis que le Programme de COOPÉRATION a remplacé les EDER et les ECD. Les dépenses engagées dans le cadre de ces programmes portent essentiellement sur des projets approuvés avant la mise sur pied des programmes Action et de COOPÉRATION. (Voir tableau 4 ci-dessous pour plus amples détails sur les dépenses des programmes en 1992-1993.)

Les autres activités de l'APECA portent notamment sur : l'entrepreneuriat, le commerce, la coordination des politiques et des programmes des autres ministères fédéraux; la consultation fédérale-provinciale et la gestion des ententes de Coopération dans les quatre provinces atlantiques, aux fins de la croissance économique dans la région; le repérage des possibilités de développement des petites et moyennes entreprises dans la région atlantique; et la défense des intérêts régionaux à l'échelle régionale, nationale et internationale.

Tableau 4 : Programmes d'aide financière par activité en 1992-1993

(en milliers de dollars)	Développement			
	Action	Coopération	Programmes spéciaux	Total
Programme Action	146 282			146 282
Programme Diversi-pêches			18 625	18 625
Autres programmes*	2 692			2 692
Ententes de développement économique et régional		9 858		9 858
Programme de COOPÉRATION		96 729		96 729
Obligations contractées pour assurances-prêts ou crédit, conformément à la Loi organique de 1987 sur le Canada Atlantique	10 000			10 000
Loi sur les prêts aux petites entreprises	3 500			3 500
	162 474	106 587	18 625	287 686

* Ce poste comprend le Programme de développement industriel et régional, le Programme Entreprise Atlantique et le Programme d'aide d'appoint du Cap-Breton.

Organisation : Le président dirige l'APECA de son Siège social à Moncton, au Nouveau-Brunswick. Les composantes du Siège social sont les suivantes : la Politique, la planification et les programmes de l'Agence, qui comprend l'Élaboration de la politique et des programmes ainsi que la Planification générale et la Vérification et l'évaluation; le Secrétariat général, qui englobe les Affaires parlementaires et ministérielles et qui fournit le soutien nécessaire aux membres du Conseil consultatif de l'Agence; les Services généraux, composés des Finances, de l'Administration et de la Gestion des systèmes informatiques; les Ressources humaines; et les Communications; et Affaires juridiques.

Les vice-présidents régionaux, situés dans chacune des capitales des provinces de l'Atlantique, doivent s'assurer que les programmes de l'APECA sont administrés et exécutés de manière à répondre aux besoins des clients particuliers dans l'ensemble des provinces de l'Atlantique. Chaque vice-président possède les pouvoirs ministériels délégués pour approuver la plupart des projets et propositions.

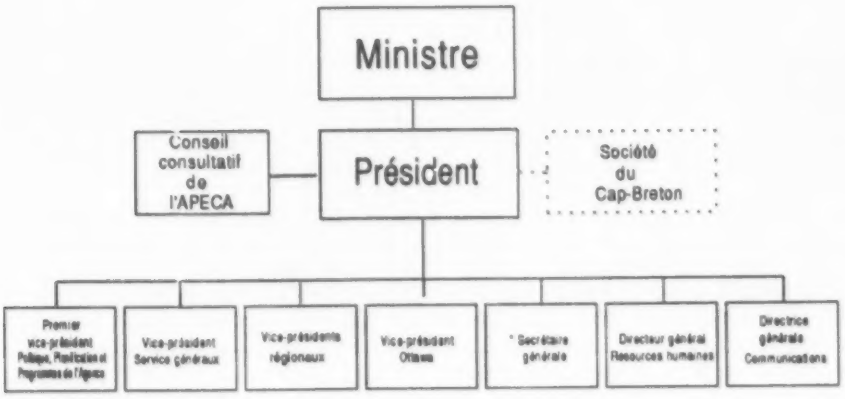
Par l'entremise de son bureau d'Ottawa, qui est également dirigé par un vice-président, l'APECA participe au processus d'élaboration de la politique économique du gouvernement fédéral, surtout en défendant les intérêts des Canadiens de la région de l'Atlantique.

La Loi sur l'APECA prévoit la mise sur pied d'un **Conseil consultatif de l'APECA**, qui se compose d'au plus 18 membres représentant tous les secteurs de la région ainsi qu'un vaste éventail de domaines et d'intérêts différents en ce qui a trait à la promotion du développement économique dans la région de l'Atlantique. Conformément à la loi, le Conseil doit se réunir au moins tous les trois mois même si, en fait, il le fait cinq à six fois par année.

Le **Conseil consultatif** a pour mission d'aider l'APECA dans l'exercice de ses attributions. Le Conseil donne avis et conseils sur l'orientation de la politique et des programmes de l'Agence et joue un rôle important dans l'examen des grands projets commerciaux. La plupart des travaux consultatifs du Conseil touchant la politique et les programmes sont exécutés en petits comités en fonction de l'expérience et des talents de ses membres dans des domaines particuliers. Des comités du Conseil ont été mis sur pied pour étudier des questions comme l'entrepreneuriat, les communications, la vérification et l'évaluation. Le Comité d'examen des demandes de projets étudie les demandes et propose de l'aide financière ne dépassant pas un million de dollars dans le cadre du Programme Action. Le président de l'Agence est aussi président du Conseil consultatif.

Outre ses responsabilités liées à l'Agence de promotion économique du Canada atlantique, le président de l'APECA est également président de la Société d'expansion du Cap-Breton (SECB). La SECB est une société d'État qui a été créée aux termes d'une loi dans le but de promouvoir le financement et le développement de l'industrie dans l'île du Cap-Breton et de contribuer ainsi à la création d'emplois dans des industries autres que celle de la production de charbon et d'élargir l'assise économique de l'île. Le tableau 5, à la page 19 montre les liens entre l'organisation de l'APECA et la structure de ses activités.

Tableau 5 : Liens entre l'organisation et la structure des activités pour 1992-1993



Activités								Total Programme
Développement 254 A.-P.	10 289		309 922	1 650				321 861
Administration générale 106 A.-P.	700	3 703	2 867		2 211	780	1 900	12 161
	10 989	3 703	312 789	1 650	2 211	780	1 900	334 022

*** Comprend les ressources des bureaux du ministre et du président.**

E. Perspective de planification

1. Facteurs externes qui influent sur le Programme

Les économies des États-Unis, du Canada et de plusieurs grands pays industrialisés étant en récession, la région de l'Atlantique a connu un ralentissement économique en 1990 et en 1991 après sept années d'expansion économique. Le nombre d'emplois dans la région a diminué de 18 000 (2 %) en 1991. Le taux de chômage dans la région est passé de 12,8 % en 1990 à 14 % en 1991. On estime que le produit intérieur brut (PIB) des provinces de l'Atlantique a fléchi de 0,5 % en 1991, comparativement à 0,3 % pour le Canada en général.

Malgré certains secteurs et certaines régions qui continuent de connaître la croissance, les décideurs chargés d'établir et de mettre en oeuvre les politiques et les programmes visant à réduire les disparités économiques entre la région de l'Atlantique et le reste du Canada ont encore d'importantes questions à résoudre. On a réussi à réduire l'écart entre les revenus. Toutefois, les revenus gagnés et le PIB par habitant dans la région de l'Atlantique ne représentent encore que 70 % de ceux de l'ensemble du pays. Le taux de chômage de la région dépasse presque de quatre points le taux moyen du Canada, et la faible productivité, principalement dans les industries de la fabrication et des services, fait encore problème.

On prévoit que la croissance économique sera plus marquée dans la région de l'Atlantique en 1992 en raison de la sortie générale de la récession. L'économie de Terre-Neuve donnera le ton en raison du développement des champs pétrolifères d'Hibernia. Cependant, on s'attend à ce que la croissance soit relativement faible dans de nombreux secteurs en regard de la reprise économique qui a suivi la récession du début des années 1980.

Les lourdes charges qui grèvent le budget des consommateurs et des entreprises freineront les dépenses des consommateurs et les investissements privés. Également, les gouvernements de la région se trouvent en situation financière difficile.

La reprise ne devrait pas être très forte dans de nombreuses industries importantes, car elles connaissent un certain nombre de problèmes structuraux. Par exemple, les marchés faibles, la surcapacité de production et la tendance au recyclage mettent l'industrie des pâtes et papiers en difficulté. L'obligation imposée aux papetières dans certains États américains d'inclure un pourcentage donné de fibres recyclés dans leur production nuira aux producteurs canadiens qui n'ont pas facilement accès à du papier rebut. Les pêches font toujours face à des stocks de poissons limités, et la croissance de cette industrie continuera d'être limitée.

Un certain nombre de phénomènes économiques actuels sont importants pour la région de l'Atlantique; il s'agit notamment de la mondialisation plus poussée des marchés et des investissements, de l'accélération des changements technologiques et de l'évolution rapide des stratégies des pays et des sociétés. Il faut donc que l'APECA dispose d'une vaste gamme de programmes qui contribuent à la compétitivité et à la prospérité de la région.

Un certain nombre de facteurs de croissance à plus long terme aideront l'économie de la région atlantique, soit la mise en valeur des ressources énergétiques et une nouvelle capacité de fabrication, surtout dans le domaine de la transformation des aliments. De nouvelles orientations économiques prennent corps; mentionnons, entre autres, des activités novatrices et non traditionnelles (comme le matériel aérospatial, les produits en fibre de verre, la traduction assistée pas ordinateur), les nouveaux procédés de transformation des ressources, la technologie marine ainsi que la fabrication et les services.

F. Efficacité du programme

L'efficacité du programme est mesurée directement par la Direction de la vérification et de l'évaluation de l'APECA.

Des cadres d'évaluation sont établis pour tous les programmes de l'APECA, les ententes fédérales-provinciales et les projets choisis soit par secteur, soit séparément. Figurent, dans ces cadres, les questions et les objectifs liés à l'efficacité du programme. On élabore aussi des indicateurs de rendement et les données nécessaires pour tenir compte de ces questions et objectifs. La Direction de la vérification et de l'évaluation contribue aussi à la tenue de la base des données. Les résultats de ces bases de données, qui prennent la forme du cadre d'évaluation, sont transmis à la direction comme élément du contrôle de l'efficacité de chaque programme.

Les évaluations des programmes, des ententes et des projets choisis sont réalisées selon des impératifs (p. ex. les ententes fédérales-provinciales), la politique gouvernementale (grands programmes) ou les besoins découlant des nouvelles demandes de fonds ou autres.

Certaines données économiques fournissent une indication indirecte des effets que l'APECA a eus jusqu'à présent dans la région atlantique.

- On prévoit que l'augmentation des dépenses totales en capital dans la région de l'Atlantique sera de 8 % en 1991, comparativement à un taux de 2,8 % pour le Canada. Les investissements des entreprises dans la région devraient progresser de 9,6 % en raison de l'augmentation des dépenses liées au projet Hibernia (voir tableau 6, à la page 22 pour plus amples détails).

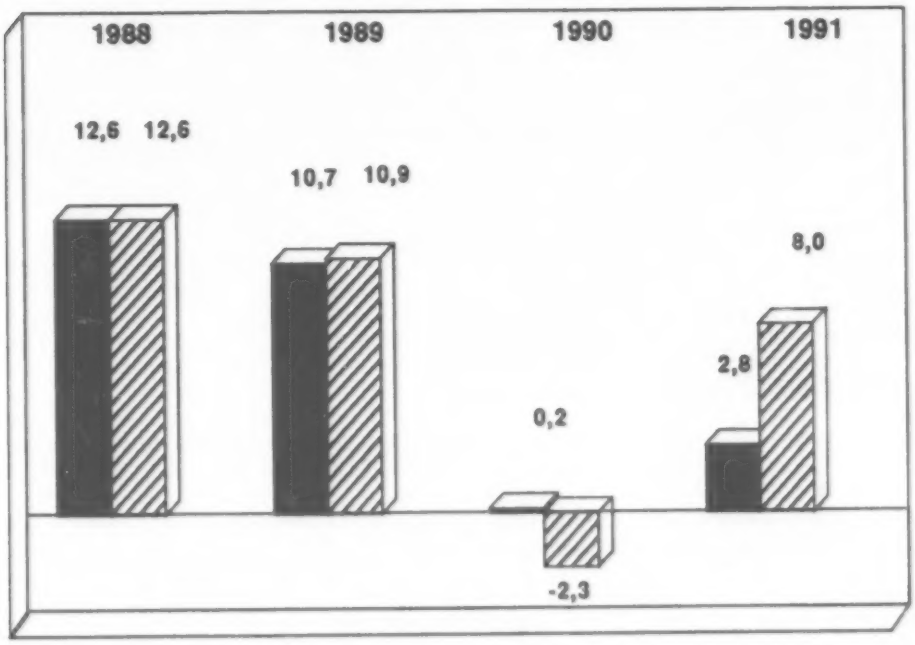
- Les revenus personnels par habitant dans la région de l'Atlantique devraient progresser de 4,1 % en 1991 en regard de la hausse de 3,1 % pour l'ensemble du Canada.

- Le nombre global des entreprises dans la région a augmenté de 5,1 % entre juin 1990 et juin 1991, malgré les effets négatifs de la récession.

Pour obtenir des renseignements supplémentaires sur l'efficacité du programme, consulter la section Analyse par activité, à la rubrique Développement.

Tableau 6 : Comparaison de l'évolution des investissements en capital dans la région de l'Atlantique par rapport au Canada

Différence en pourcentage des dépenses en capital



Source : Statistique Canada, no. 61-206

Étant donné que le Programme Action seul a permis de créer environ 25 000 emplois et de réaliser des projets d'une valeur totale de 2,1 milliards de dollars, il est évident que l'Agence a contribué à améliorer ou à maintenir la situation économique de la région.

Section II
Analyse par activité

A. Développement

Objectif

Soutenir et favoriser les possibilités de développement économique au Canada atlantique, particulièrement dans le secteur des petites et moyennes entreprises, par l'élaboration et la mise en oeuvre de politiques, de programmes et de projets et par la défense des intérêts du Canada atlantique au moment de l'élaboration et de la mise en oeuvre de politiques, de programmes et de projets économiques d'envergure nationale.

Description

La présente activité vise les éléments d'orientation, de planification et d'exécution des programmes de l'Agence qui sont liés directement au mandat de l'organisme. Elle se divise en cinq sous-activités, soit Action, Coopération, Défense des intérêts et Coordination, Programmes spéciaux et Administration des programmes. Ces sous-activités reflètent clairement la nature des affaires de l'Agence.

Sommaires financiers

Tableau 7 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses 1992-1993		Prévu 1991-1992		Réel 1990-1991	
	$	A-P	$	A-P	$	A-P
Budgétaire						
Activité Développement						
Action	176 356	98	206 410	99	191 084	102
Coopération	112 149	42	100 284	41	52 900	40
Programmes spéciaux	21 787	28	16 044	26	1 149	5
Défense des intérêts et Coordination	3 376	38	3 498	34	2 913	32
Administration de programmes	8 193	48	8 607	48	7 859	48
	321 861	254	334 843	248	255 905	227
Non-budgétaire						
Prêts	-	-	-	-	-	-
	321 861	254	334 843	248	255 905	227

La répartition du total des dépenses de 321,8 millions de dollars consacrées à cette activité est la suivante : 34 millions de dollars ou 10 % pour les frais liés directement à l'exécution des programmes relevant de l'activité Développement et la différence, soit 287,8 millions de dollars ou 90 %, pour les subventions et contributions.

Tableau 8 : Résultats financiers en 1990-1991

(en milliers de dollars)	Réel		1990-1991 Budget principal		Différence	
	$	A-P	$	A-P	$	A-P
Budgétaire						
Activité Développement						
Action	191 084	102	248 580	95	**(57 496)**	**7**
Coopération	52 900	40	56 888	35	**(3 988)**	**5**
Programmes spéciaux	1 149	5	-	-	**1 149**	**5**
Défense des intérêts et Coordination	2 913	32	2 827	28	**86**	**4**
Administration des programmes	7 859	48	7 922	48	**(63)**	**-**
	255 905	227	316 217	206	**(60 312)**	**21**
Non-Budgétaire						
Prêts			10 000		**(10 000)**	
	255 905	227	326 217	206	**(70 312)**	**21**

Explication de la différence : Au cours de l'année financière 1990-1991, une somme de 70,3 millions de dollars n'a pas été dépensée. Cependant, de cette somme, l'Agence avait réservé des affectations d'une valeur de 21,3 millions de dollars pour d'autres ministères fédéraux, principalement pour leur permettre d'exécuter des ententes de COOPÉRATION. De même, une somme de 15,1 millions de dollars a été réservée pour couvrir toute perte découlant des garanties d'emprunts. Par ailleurs, comme aucune activité n'a été financée dans le cadre du Programme de prêts au Cap-Breton, une somme de 10 millions de dollars n'a pas été dépensée. Enfin, les paiements versés dans le cadre du Programme Action ont été moins élevés que prévu, ce qui a laissé une somme de 17,4 millions de dollars non dépensée. Quant aux 21 années-personnes supplémentaires, elles ont été approuvées par le Conseil du Trésor en 1990-1991 selon la répartition suivante : huit pour le Programme Diversi-pêches et treize pour l'exécution des ententes de Coopération.

Données sur le rendement et niveaux d'activité

Grâce à l'activité Développement, l'APECA s'attaque aux questions liées à la disparité régionale. Pour repérer et créer des possibilités de développement économique, elle élabore une orientation stratégique, participe à l'exécution de programmes et soutien des projets. Par ailleurs, elle coordonne les mesures fédérales dans la région de l'Atlantique et défend les intérêts de la région à ce chapitre.

Depuis un an et demi, l'APECA a déployé des efforts considérables en vue **de mieux couvrir tous les aspects de son mandat particulier**. Ces efforts ont entraîné un **changement de l'esprit d'entreprise à l'APECA**, changement qui influera sur la façon dont l'APECA mène ses affaires et sur la manière de considérer le développement régional. Ce changement s'est produit en deux étapes, soit l'adoption d'une **vision nouvelle et panatlantique** en ce qui a trait au développement économique à long terme et l'élaboration d'un **cadre de fonctionnement** pour appuyer cette vision, faire fond sur FP 2000 et maximiser la contribution d'autres partenaires dans le développement économique.

oc/

En effet, au cours de la dernière année, **la nouvelle vision panatlantique** a pris forme, inspirée d'importantes consultations menées auprès des intervenants de la région de l'Atlantique et d'évaluations officielles (p. ex., *Face à l'avenir*, Centre canadien du marché du travail et de la productivité, étude des possibilités en collaboration avec le ministère des Communications) des possibilités de développement économique. Le point de mire de cette vision est de **permettre aux collectivités commerciales et autres de préparer leur avenir en étant mieux informées, plus confiantes et plus compétentes;** on mettra l'accent sur les solutions locales plutôt que d'accepter la dépendance.

Contrairement aux mesures traditionnelles qui visaient uniquement l'aspect financier, la vision permet mieux d'attaquer de front les principaux obstacles au développement économique. **On met l'accent sur la compétitivité**; on souhaite favoriser la croissance et le dynamisme des entrepreneurs de la région de l'Atlantique, rendre la main-d'oeuvre plus compétente et plus souple, encourager la recherche-développement, le transfert de technologie et l'innovation dans la région ainsi que rendre les marchés plus accessibles et en faire davantage la promotion. Grâce à la vision de l'APECA, ces éléments clés de la compétitivité deviendront les piliers du développement économique à long terme de la région.

À cette vision s'ajoute **un programme stratégique** selon lequel le travail de l'APECA est concentré dans sept secteurs prioritaires :

- Innovation et transfert de technologie
- Mise en valeur de l'entrepreneuriat
- Promotion du commerce et des investissements
- Perfectionnement des ressources humaines
- Acquisitions et retombées industrielles
- Soutien à l'investissement (Action)
- Diversification (PDP)

- Les principes clés de fonctionnement établis par la direction de l'Agence font très bien écho au **cadre de fonctionnement**. Selon ces principes,

  - **le service à la clientèle** constitue la base principale de fonctionnement de l'APECA;

  - des mesures administratives permettront d'appuyer et **de consolider le nouvel esprit d'entreprise** de l'Agence;

  - les mesures de planification n'entraîneront **aucune nouvelle dépense**, c'est-à-dire qu'en rationalisant davantage et en adoptant des mesures d'efficacité et un programme précis, l'Agence fera «plus avec les mêmes moyens»;

  - un plan de **communications intégrées** cohérent et précis permettra d'améliorer les communications internes et externes;

  - un **plan d'action panatlantique** souple permettra de tenir compte de **la situation particulière de chaque province**;

- le fait de **favoriser le plus possible l'engagement de partenariats** entraînera une plus grande participation à l'élaboration et à la mise en oeuvre de solutions pertinentes et durables (ce principe clé a permis à l'Agence de mieux coordonner les activités fédérales dans la région, de façon à réduire au minimum le chevauchement et le dédoublement, à regrouper les services offerts aux entreprises de la région de l'Atlantique et à rendre ces services plus accessibles);

- il faut **utiliser le plus possible tous les moyens disponibles dans le cadre des programmes** pour s'assurer d'une utilisation plus stratégique des fonds offerts;

- l'adoption des principes et des recommandations de **FP 2000** favorisera l'essor d'une fonction publique plus progressive.

Plus précisément, voici comment se manifeste le rendement de l'APECA en ce qui a trait à l'activité Développement :

- À ce jour, l'APECA a appuyé **le démarrage de 1 313 entreprises**. Bien que l'APECA ne puisse s'approprier tout le mérite, il est important de signaler que le fait qu'une aide financière soit disponible est le facteur le plus important dans la décision de se lancer en affaires. Il est clair que le Programme Action est de beaucoup supérieur aux programmes antérieurs visant à aider les gens d'affaires de la région de l'Atlantique et à valoriser l'esprit d'entreprise.

- Pour évaluer l'efficacité de ses programmes d'aide, l'APECA examine au hasard un échantillon de sociétés qui ont reçu de l'aide. Ce suivi systématique révèle que **dans l'ensemble, les ventes des sociétés ayant reçu de l'aide ont augmenté de 60 % après la première année d'appui**.

- On évalue à **25 463 le nombre d'emplois qui auront été créés et à 22 800 le nombre de ceux qui auront été préservés** grâce aux projets appuyés par l'APECA. Il s'agit d'un bilan considérable en quatre ans seulement, qui met davantage en évidence le bien fondé de la décision de diriger l'aide principalement vers les petites et moyennes entreprises. De plus, les entreprises suivies ont enregistré un taux de **croissance du nombre d'employés de 8 %**, soit un taux largement supérieur au taux de croissance de l'économie en général.

- Le programme de COOPÉRATION ne cesse de mettre en valeur les thèmes stratégiques de son cadre d'action. Grâce à ces thèmes stratégiques, éléments déterminants en matière de compétitivité, il est possible de mieux orienter la répartition des fonds fédéraux et de préciser les secteurs de développement prioritaires pour nos partenaires fédéraux et provinciaux. **En procédant ainsi, nous avons réussi à mieux coordonner les programmes de développement économique fédéraux-provinciaux**. Toutes les ententes sectorielles, ainsi que les composantes qui leur sont communes (p. ex., innovation et commerce), **visent davantage à valoriser l'esprit d'entreprise** que celles conclues par le passé. Un cadre d'évaluation a été élaboré et nous aurons des mesures d'efficacité dès le début de l'année financière 1992-1993.

- Grâce à un travail accru dans le secteur de l'approvisionnement au cours de la dernière année, la région peut compter sur des retombées industrielles importantes à long terme provenant de marchés publics fédéraux. Les résultats de cette année sont éloquents (20 millions de dollars pour des services d'informatique et de gestion d'installations, 16 millions de dollars pour un marché de fabrication et des possibilités de retombées industrielles de 200 millions de dollars) : **le gouvernement fédéral a augmenté ses dépenses d'approvisionnement dans la région**.

- L'APECA n'a pas ménagé ses efforts pour **favoriser le développement économique de la région de l'Atlantique en sensibilisant les divers ministères fédéraux et en les encourageant à collaborer entre eux.** Elle a d'ailleurs obtenu un certain succès à ce chapitre au cours de la dernière année; il y a notamment la signature d'un protocole d'entente avec le Conseil national de recherches du Canada. D'autre part, grâce aux mesures prises en ce qui a trait à l'approvisionnement, des ministères tels qu'Approvisionnement et Services Canada et le ministère de la Défense nationale sont plus conscients des possibilités qu'offre la région de l'Atlantique. En outre, les interventions auprès de Transports Canada visaient surtout à faire mieux comprendre l'interrelation entre les questions de transport et le développement économique dans la région. Enfin, les relations de travail avec Industrie, Sciences et Technologie Canada dans le domaine du commerce et de l'innovation se sont resserrées.

- L'Agence continue de jouer **un rôle de chef de file dans la coordination des démarches du gouvernement fédéral en matière d'adaptation.** Par exemple, l'Agence a participé à la coordination de la fermeture de la base de Summerside et à la planification des possibilités commerciales pour le Projet de développement Hibernia et d'autres projets importants.

- La diversification de l'infrastructure économique passe par un travail long et complexe. On peut d'ailleurs en juger par les mesures d'adaptation que doivent prendre les collectivités dépendantes des pêches. L'APECA, de concert avec Pêches et Océans Canada et Emploi et Immigration Canada, a aidé les personnes et les collectivités à adopter des mesures d'adaptation difficiles. Aussi, grâce au Programme Diversi-pêches, administré par l'APECA, la diversification s'effectue progressivement, comme en témoigne **la mise sur pied de plus de 100 entreprises dans les collectivités touchées par le problème.**

Comme toujours, il y a beaucoup à faire pour aider les personnes et les collectivités à devenir autosuffisantes. Le temps où nous vivons ne facilite pas les choses, mais on constate un désir de trouver des solutions locales. La région de l'Atlantique a déjà été un centre où l'esprit d'entreprise était très présent, et l'APECA continuera, comme on l'a vu ci-dessus, à jouer un rôle clé auprès des gens de la région pour qu'ils «retrouvent» cet esprit d'entreprise.

L'APECA a adopté un point de vue radicalement différent et populaire en ce qui concerne le développement économique régional. Ces dernières années, on a beaucoup mieux compris le «nouveau défi en matière de développement», et les mesures prises par le gouvernement fédéral pour relever ce défi sont mieux adaptées. Au cours des quelques prochaines années, le gouvernement du Canada peut s'attendre à récolter davantage les fruits de son engagement dans la région de l'Atlantique.

Voici maintenant les plans précis et les renseignements sur le rendement de chacune des sous-activités de l'activité Développement, soit Action, Coopération, Programmes spéciaux, Défense des intérêts et Coordination et Administration des programmes.

1. Action

Objectif :

Aider à l'établissement de nouvelles entreprises et à la modernisation ou à l'expansion des entreprises existantes appartenant à des Canadiens de l'Atlantique, et ce, en mettant l'accent sur les petites et moyennes entreprises qui créent des emplois productifs.

Description :

Cette sous-activité est surtout liée aux programmes de l'APECA qui visent les petites et moyennes entreprises. Le principal programme est le Programme Action. La sous-activité Action comprend aussi des ressources qui avaient été affectées au Programme de développement industriel et régional (PDIR), au Programme Entreprise Atlantique (PEA) et au Programme d'aide d'appoint du Cap-Breton (PAACB). De plus, la Loi sur les prêts aux petites entreprises (LPPE) et le Programme de prêts au Cap-Breton sont considérés comme faisant partie de cette sous-activité. Les activités de développement des entreprises qui visent surtout les petites et moyennes entreprises relèvent aussi de la sous-activité Action.

Renseignements sur la sous-activité :

Les activités d'examen, d'approbation et de versement des paiements pour tous les programmes mentionnés ci-dessus sont imputées au budget de cette sous-activité. En outre, les fonctions d'élaboration, de coordination, d'évaluation et d'orientation liées au Programme Action qui sont exécutées principalement par la Direction générale de la politique, de la planification et des programmes de l'Agence au siège social à Moncton, font partie de cette sous-activité. Par ailleurs, les frais des communications régionales associés à la promotion des programmes de cette sous-activité font partie des calculs.

Les buts du Programme Action sont de favoriser la mise en valeur de l'entrepreneuriat, d'accroître le nombre de nouvelles entreprises, d'améliorer la compétitivité des petites et moyennes entreprises, de stimuler l'innovation et de créer une source de croissance par le biais de produits et de marchés nouveaux pour les entreprises de la région de l'Atlantique.

Le Programme Action comprend un ensemble complet de services d'aide qui permettent de satisfaire les principaux besoins des petites et moyennes entreprises, notamment l'accès à l'information technique, les conseils et les connaissances spécialisées en gestion et le financement par capitaux propres.

Le Programme comprend la gamme complète des services d'aide à l'investissement commercial, des études de faisabilité visant une idée nouvelle à la commercialisation future des produits :

- *Études d'occasions d'affaires* - Des contributions sont offertes pour exécuter des études visant à accroître la viabilité d'une entreprise existante ou des études de faisabilité liées à des investissements en capital.

- *Innovation* - Des contributions sont offertes pour couvrir le coût d'élaboration de produits, de services ou de procédés de production nouveaux.

- *Investissement en capital* - Trois types d'aide financière sont offerts : des contributions applicables aux coûts d'immobilisation, des contributions applicables aux frais d'intérêts et des assurances-prêts pour les investissements en capital visant à mettre sur pied, agrandir ou moderniser une entreprise.

- *Marketing* - Une aide financière peut être offerte pour la gamme complète des activités de marketing, ainsi que pour l'engagement de personnel qualifié en marketing.

- *Promotion des fournisseurs* - Une aide est offerte pour les activités exécutées par les entreprises dans le but d'accroître leur compétitivité en tant que fournisseurs du gouvernement.

- *Services aux entreprises* - Une aide est offerte aux organismes non commerciaux pour fournir des services spécialisés aux petites entreprises.

- *Prêts-action* - Des prêts non garantis sont offerts à certains entrepreneurs, qui les utilisent comme fonds de roulement ou pour couvrir d'autres frais de projet pour lesquels les modes de financement traditionnels ne sont pas accessibles en raison du manque de garantie.

- *Services-conseils* - Une aide est offerte aux petites entreprises sous forme de services consultatifs professionnels dans les domaines de l'analyse, des plans d'affaires et des conseils de gestion.

Les demandes reçues par n'importe lequel des bureaux de l'APECA sont évaluées selon les modalités du programme. Chaque demande est évaluée par un agent d'affaires en fonction de la viabilité commerciale, de l'apport supplémentaire et des retombées économiques probables. Si les demandes visent des secteurs qui relèvent d'autres ministères fédéraux, les ministères compétents sont consultés. Les agents d'affaires consultent aussi d'autres organismes au besoin, notamment les ministères provinciaux. Ensuite, un rapport et un sommaire de projet sont envoyés à l'autorité régionale intéressée aux fins d'approbation.

Le Programme Action a été conçu pour être le plus facilement accessible aux petites et moyennes entreprises. Les exigences en matière d'information et d'évaluation ont été rationalisées, particulièrement dans le cas des projets de moindre envergure. Des paiements proportionnels sont offerts pour alléger le fardeau que représentent les coûts de financement, et l'exécution du programme a été grandement décentralisée, au point où plus de 90 % de toutes les demandes sont approuvées par les vice-présidents régionaux.

Mesures et données sur le rendement

Mesures

Nouvelles mesures pour 1992-1993 :

- *La géomatique* - Conformément aux lignes directrices de la composante Innovation du Programme Action, un protocole d'entente entre l'APECA et l'Institut Champlain a été signé le 1er novembre 1991, selon lequel l'APECA fournira dix millions de dollars répartis sur trois ans pour favoriser la croissance de l'industrie de la géomatique des provinces de l'Atlantique. La géomatique est une technologie qui comporte une base de données informatique numérique pour l'acquisition, le stockage, l'analyse, le traitement, la présentation et la diffusion d'information à caractère géographique. Voici les avantages qui découleront de cette entente :

  - Des progrès importants dans l'élaboration de technologies qui permettront à la région de commercialiser des services et des produits à l'échelle mondiale de façon compétitive.

  - Élaboration de bases de données, de systèmes de gestion de l'information et de logiciels d'application appropriés.

  - La mise en place d'une industrie solide qui fournit des possibilités d'emploi dans un domaine de haute technologie en pleine croissance.

- *Protocole d'entente entre l'APECA et le CNRC* - Un protocole d'entente entre l'APECA et le Conseil national de recherches du Canada a été signé par les Ministres en novembre 1991. L'objet est de renforcer le lien entre le Programme d'aide à la recherche industrielle du Conseil national de recherches du Canada et la composante Innovation du Programme Action. Les évaluations des demandes seront plus efficaces, les délais d'approbation seront plus courts et on augmentera l'aide technique fournie aux petites entreprises et aux entrepreneurs. Ce protocole d'entente fera augmenter le volume des travaux de recherche-développement qui sont entrepris dans des domaines stratégiques de la technologie. Voici les points saillants de cette entente :

  - Le Conseil national de recherches du Canada et l'APECA s'engagent à collaborer ensemble et à promouvoir leurs programmes mutuels.

  - Les projets d'innovation de moins de 50 000 $ seront systématiquement évalués par les agents de projet du Conseil national de recherches du Canada, qui recommanderont aussi le niveau et le genre d'aide.

  - Les projets d'innovation de plus de 50 000 $ seront évalués conjointement.

  - Le personnel technique du Conseil national de recherches du Canada examinera minutieusement et régulièrement les projets d'innovation.

Mesures achevées :

- *Programme de prêts-action* - L'objectif est d'offrir des modalités de financement pour les dépenses de fonctionnement et d'immobilisation liées aux projets qui offrent des retombées potentielles importantes par le biais de facteurs tels la croissance rapide et le progrès technologique. Ce programme, qui a été mis en oeuvre en 1991-1992, prévoit des prêts non garantis consentis sans intérêt pour une période maximale de cinq ans. Il permet de combler une lacune au chapitre de la disponibilité du capital de risque dans la région, par le biais du financement des coûts dans les situations où les modes de financement traditionnel ne sont pas accessibles en raison du manque de garantie.

- *Services-conseils* - L'objectif est d'assurer aux petites et moyennes entreprises l'accès à des experts-conseils qui les aideront à aborder les possibilités, les questions et les problèmes qui les touchent. Cette mesure a débuté en juillet 1991. Elle est en voie de se révéler un outil de développement très efficace et très populaire, comme on le constate par la description ci-dessous :

  - Une liste d'experts-conseils a été établie par le siège social de l'APECA et par chaque bureau régional. Le service est accessible aux agents d'affaires qui ont besoin d'une enquête plus poussée sur l'entreprise d'un client ou aux clients qui veulent des services diagnostiques ou des conseils spécifiques en finances, en gestion, en technologie, etc.

  - L'APECA paie de 50 % à 100 % des frais des services de consultation qui ne sont pas couverts par d'autres éléments du Programme Action.

  - Les dépenses prévues pour 1991-1992 sont de 850 000 $, somme qui permettra de fournir de l'aide pour environ 50 projets.

Données sur le rendement

Bien que le nombre de demandes en vertu du Programme Action ait diminué par rapport au sommet établi en 1988-1989, l'APECA continue de compléter ses propres années-personnes par des ressources contractuelles du secteur privé. Cela lui permet d'augmenter ou de réduire le nombre d'employés engagés dans le traitement des demandes, selon les besoins.

Plus de 85 % des demandes visent des projets dont les coûts admissibles sont inférieurs à 200 000 $. Presque tous ces projets sont soumis par des petites ou moyennes entreprises qui disposent de ressources de planification à long terme limitées et qui exigent un délai de traitement très court. En vue d'améliorer le service offert au public, l'APECA a commandé une étude détaillée des délais de traitement et d'évaluation à l'été de 1991. Selon une étude des causes des longs délais d'évaluation, on a établi à 45 jours le délai d'évaluation normal (entre la réception de la demande et la présentation de l'offre). Un certain nombre de recommandations ont alors été mises en vigueur pour atteindre cette norme de façon systématique. Les modalités de paiement sont aussi en voie de rationalisation et de simplification, ce qui permettra d'améliorer davantage le service aux clients.

Avec le temps, on a ajouté plusieurs composantes de programme et on a mis davantage l'accent sur les évaluations environnementales et les consultations auprès d'autres organismes. Les composantes tels les contributions remboursables, l'assurance-prêt, les prêts-action et l'innovation exigent une attention extrêmement minutieuse et une surveillance constante, ce qui peut prendre beaucoup de temps. Suite aux changements apportés au programme en 1990, toute l'aide accordée pour les projets dont les coûts dépassent 200 000 $ est maintenant remboursable sur des périodes pouvant aller jusqu'à dix ans. Par conséquent, le nombre de projets qui exigent un suivi continue de grimper. Suite à des efforts de développement antérieurs, certains secteurs de l'économie montrent des signes de saturation et de vulnérabilité. Ainsi, la charge de travail du personnel responsable de l'exécution des programmes continue d'augmenter malgré la réduction du nombre de demandes.

On prévoit avoir besoin de 176,3 millions de dollars et de 98 années-personnes pour administrer les programmes susmentionnés, en 1992-1993. Le tableau 9 (à la page suivante) décrit ce qu'il en coûte pour exécuter le Programme Action, en dollars et en années-personnes.

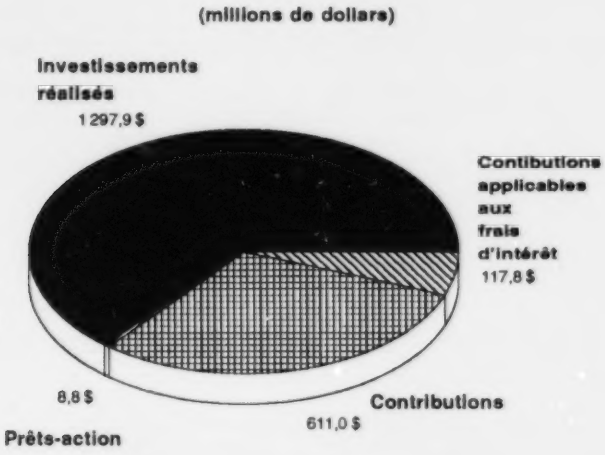
Tableau 9 : Charge de travail et ressources de fonctionnement de l'activité Action

	1990-1991 Réel	1991-1992 Prévu
1. Dépenses de fonctionnement (en milliers de dollars)	11 964	13 840
2. Subventions et contributions (en milliers de dollars)	157 505	172 550
3. Charge de travail (nombre cumulatif d'approbations) Programme Action	6 368	8 261
4. Années-personnes	102	99
Coût de fonctionnement par dossier (1 ÷ 3) (en milliers de dollars)	1,9	1,7
Nombre de dossiers par année-personne (3 ÷ 4)	62	83

Entre l'entrée en vigueur du Programme Action le 15 février 1988 et le 30 novembre 1991, l'Agence a reçu des demandes d'aide financière ayant trait à 17 547 projets. Ce niveau de participation a de loin dépassé celui des programmes d'aide aux entreprises antérieurs. Par exemple, du 1er avril 1982 au 30 juin 1988, seules 2 417 demandes ont été reçues en vertu du Programme de développement industriel et régional.

Au 30 novembre 1991, 7 630 demandes avaient été approuvées (excluant celles qui ont été retirées ou annulées par la suite), ce qui représentaient des engagements d'une valeur totale de 737,6 millions de dollars en contributions directes, en contributions applicables aux frais d'intérêt ou en prêts-action. Les contributions représentaient 34,4 % du total des investissements (projets d'une valeur totale de 2,1 milliards de dollars) dans la région (voir le tableau 11 à la page 34). Une somme de 107,3 millions de dollars est prévue pour couvrir l'assurance consentie à l'égard de prêts accordés pour 143 projets (voir le tableau 10 à la page 33 et le tableau 11 à la page 34).

Tableau 10 : Investissements réalisés grâce à l'aide financière directe consentie par l'APECA (depuis le début jusqu'au 30 novembre 1991)



* Ne comprend pas les 107,3 millions de dollars de prêts assurés

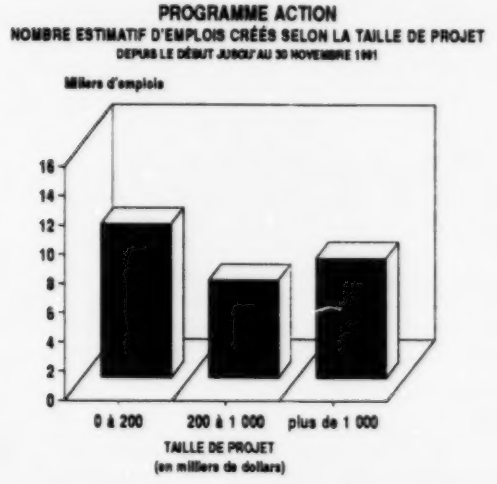
Tableau 11 : Programme Action - Aide nette autorisée selon le genre d'aide (depuis le début jusqu'au 30 novembre 1991)

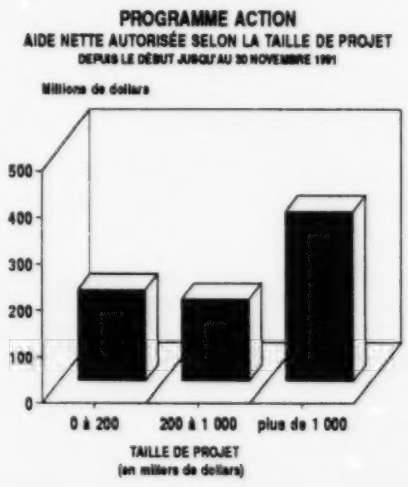
Type de projet	Aide nette autorisée (en millions de dollars)						Nombre net de demandes approuvées
	Contribution	Cont. coûts d'intérêt	Prêts-action	**Total**	Assurance-prêt	Coût total des projets approuvés	
1. Mise sur pied de nouvelles installations	183,1	49,3	3,4	**235,8**	75,1	771,9	1 333
2. Modernisation d'installations	79,4	30,8	1,0	**111,2**	14,8	395,0	1 438
3. Agrandissement d'installations	78,7	31,2	2,4	**112,3**	13,7	368,7	1 293
4. Lancement de nouveaux produits	19,4	6,4	0,8	**26,6**	3,7	89,7	308
Total partiel	360,6	117,7	7,6	**485,9**	107,3	1 625,3	4 372
5. Services d'appoint aux entreprises offerts par des sociétés non commerciales	165,2	0,0	0,0	**165,2**	0,0	340,3	862
6. Études d'occasions d'affaires - entreprises commerciales	24,4	0,0	0,0	**24,4**	0,0	41,7	1 607
7. Innovation	36,3	0,0	0,7	**37,0**	0,0	74,6	284
8. Marketing	23,5	0,0	0,5	**24,0**	0,0	59,1	467
9. Fournisseurs	1,0	0,1	0,0	**1,1**	0,0	1,9	38
Total général	611,0	117,8	8,8	**737,6**	107,3	2 142,9	7 630

Il est prévu que les projets à l'égard desquels une aide a été accordée entraîneront la création de plus de 25 463 emplois (voir le tableau 12 à la page 35). Alors que dans le cadre de l'ancien Programme de développement industriel et régional (PDIR), moins de 50 % projets approuvés en vue d'une contribution étaient des projets de faible envergure (coûts admissibles inférieurs à 200 000 $), les efforts déployés dans le cadre du Programme Action ont été concentrés sur les petites entreprises, où la proportion d'emplois créés par dollar investi est plus élevée. Comme nous l'avons déjà dit, plus de 85 % des projets à l'égard desquels une aide financière a été accordée en vertu du Programme Action étaient des petits projets dont les coûts admissibles étaient inférieurs à 200 000 $. Les petits projets comptaient pour 26,4 % des contributions accordées, mais pour 40,8 % des nouveaux emplois prévus. L'importance des plus grands projets pour l'économie régionale ne peut être ignorée, mais la stratégie qui consiste à axer l'aide sur les petites entreprises permet de tirer davantage de retombées en proportion des dépenses fédérales.

Tableau 12 : Programme Action - Nombre estimatif d'emplois créés selon la taille du projet et le montant net d'aide autorisée (depuis le début jusqu'au 30 novembre 1991)

EMPLOIS CRÉÉS TOTAL - 25 463	MONTANT NET D'AIDE AUTORISÉE TOTAL - 737,6 MILLIONS DE DOLLARS





La composante Services d'appoint aux entreprises du Programme Action permet d'offrir une aide pour les activités non commerciales visant à fournir des services aux entreprises ou à améliorer l'environnement commercial par la création de "partenariats" avec des associations commerciales, des universités et des groupes de recherche. Même si l'incidence de ces activités ne peut être mesurée en fonction du nombre d'emplois directs créés ou de l'accroissement des ventes, on prévoit de telles retombées à la suite des services offerts au monde des affaires.

Citons comme exemple l'aide accordée à l'Institut national de développement d'entrepreneurship pour la production et la diffusion d'une série télévisée de 22 émissions hebdomadaires de langue anglaise visant à promouvoir les entrepreneurs de la région atlantique et d'en faire le profil. Le partenaire de l'Institut dans cette série de magazines d'une demi-heure, intitulée "Leading Edge", est la société Maritime Independant Television (MITV).

Un autre exemple des avantages indirects prévus est la participation de l'APECA à l'établissement d'une direction administrative à temps plein pour l'Atlantic Provinces Hotel, Motel, Restaurant and Food Service Exposition Association (APEX). Devant l'importance des services d'accueil et des services alimentaires pour l'économie des provinces de l'Atlantique, le travail réalisé par APEX entraînera d'énormes avantages pour le tourisme, qui devient rapidement la principale industrie de la région.

Autres programmes

La Loi sur les prêts aux petites entreprises (LPPE): Cette loi incite les établissements de crédit commerciaux à accorder des prêts aux petites entreprises à des taux d'intérêt favorables, lesquels seront garantis par l'État contre toutes pertes éventuelles subies par le prêteur. Ce programme fait l'objet d'une évaluation exécutée en collaboration avec Industrie, Sciences et Technologie Canada et le Bureau de diversification de l'économie de l'Ouest.

Obligations contractées pour assurances-prêts ou assurances - crédits aux termes de la Loi organique de 1987 sur le Canada atlantique : Une assurance-prêt est normalement accordée pour couvrir jusqu'à 85 % de la valeur des prêts à terme consentis par des prêteurs approuvés. Si un prêt devait être en défaut de paiement, le gouvernement du Canada pourrait être tenu de rembourser au prêteur les pertes subies après réalisation des garanties sur le prêt. En 1989-1990, le remboursement des assurances-prêts consenties aux termes du PEA et du Programme de prêts-action a coûté environ 5,9 millions de dollars. Ce montant est estimé à 12,9 millions de dollars pour 1991-1992.

Le Programme de développement industriel et régional (PDIR) : Le Programme de développement industriel et régional a pris fin le 30 juin 1988. L'APECA assume la responsabilité des engagements pris jusqu'à cette date.

Le Programme Entreprise Atlantique (PEA) : Le Programme Entreprise Atlantique prévoyait le versement d'une aide financière à des entreprises d'une vaste gamme de secteurs industriels, sous forme de contributions applicables aux frais d'intérêt et d'assurance-prêt. Il a été remplacé par le Programme Action de l'APECA. L'APECA conserve la responsabilité des engagements pris dans le cadre du PEA.

Le Programme d'aide d'appoint du Cap-Breton (PAACB) : Le PAACB a été créé pour stimuler l'investissement commercial au Cap-Breton. Il permet d'accorder une aide supplémentaire à l'aide normalement offerte dans le cadre des autres programmes d'aide aux entreprises de l'APECA en vue d'atteindre la limite de 60 % des coûts admissibles des projets.

2. **Coopération**

Objectif :

Cette sous-activité vise à améliorer le climat pour la croissance économique du Canada atlantique par la coopération avec tous les ordres de gouvernement, le secteur privé et les institutions.

Description :

Les programmes suivants sont inclus dans la présente sous-activité : les ententes-cadres de développement (ECD); les ententes de développement économique et régional (EDER); et le Programme de COOPÉRATION. Font aussi partie de cette sous-activité les fonctions liées à l'élaboration, à la coordination, à l'évaluation des programmes et à la politique ayant trait au Programme de COOPÉRATION, dont l'administration se fait surtout à Moncton dans la Direction de la politique, de la planification et des programmes de l'Agence. Les coûts de communication directement attribuables à ces programmes sont aussi inclus dans cette sous-activité.

Renseignements sur la sous-activité :

Le Programme de COOPÉRATION forme le cadre et le plan fédéral stratégique des ententes fédérales-provinciales conclues en vertu des quatre ententes de développement économique régional de l'Atlantique (EDER) ainsi que des mesures directes prises par le gouvernement fédéral, les entreprises, les organismes et les associations du secteur privé. Toutes les mesures de COOPÉRATION sont étudiées en fonction de ce cadre stratégique. Le programme souligne les possibilités de développement dans la région de l'Atlantique, envisage les priorités fédérales pour la région, les rôles, mandats et programmes des organismes fédéraux et provinciaux ainsi que les mesures et les programmes entrepris dans la région.

Le plan stratégique du Programme de COOPÉRATION met l'accent sur le fait que le gouvernement a pour rôle de créer un climat qui permet aux entrepreneurs de la région de l'Atlantique de surmonter les obstacles et d'avoir accès aux marchés. À cette fin, les propositions faites en vertu du Programme de COOPÉRATION sont étudiées en fonction des objectifs suivants :

- être conformes à la stratégie de l'annexe A de l'EDER de la province visée;
- améliorer la capacité des entrepreneurs de tirer parti des possibilités de développement;
- favoriser le développement et le transfert technologique;
- aider les entrepreneurs à conquérir des marchés et à créer des occasions pour le commerce intérieur et extérieur;
- augmenter les compétences, les capacités et la motivation des ressources humaines de la région;
- favoriser le développement durable;
- reconnaître et améliorer la capacité des collectivités de stimuler leur propre développement; et
- reconnaître l'importance d'assurer la survie des entreprises et des industries concurrentielles en place et de miser sur leurs points forts.

Le Programme de COOPÉRATION constitue un moyen souple et puissant de coordonner les efforts fédéraux avec ceux des provinces et du secteur privé. Il a pour but d'aider les entrepreneurs de la région atlantique à profiter de toutes les possibilités de développement. La participation du gouvernement fédéral au programme peut se faire par des ententes fédérales-provinciales ou des mesures fédérales directes. L'attribution des fonds prévus au programme sera fonction du respect des cinq thèmes prioritaires : l'entrepreneuriat, l'expansion du commerce et des marchés, l'innovation et le transfert de technologie, le perfectionnement des ressources humaines et l'environnement.

La responsabilité globale pour la gestion du Programme de COOPÉRATION relève du ministre de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique. Une fois que les ententes et les mesures de COOPÉRATION individuelles sont négociées et exécutées, elles sont administrées par le ministère hiérarchique responsable. Les fonds prévus à l'entente et les ressources pour l'exécution sont fournis au ministère d'exécution par le biais du Budget des dépenses. Il y a actuellement neuf ministères fédéraux qui mettent ces mesures en oeuvre : Agriculture Canada, l'APECA, Communications Canada, Environnement Canada, Énergie, Mines et Ressources Canada, Pêches et Océans Canada, Forêts Canada, Industrie, Sciences et Technologie Canada et Transports Canada (voir le tableau 29 à la page 67 pour plus de détails).

Les ententes auxiliaires conclues en vertu des ententes-cadres de développement (ECD) de 1974 à 1984 et des EDER de 1984 à 1988, relèvent maintenant du Programme de COOPÉRATION. Il reste environ 211,2 millions de dollars aux ministères fédéraux responsables, en vertu des sous-ententes de l'EDER et de deux ententes sur les routes.

Mesures et données sur le rendement

Mesures

Nouvelles mesures pour 1992-1993:

La première **mesure nouvelle** d'importance en 1992-1993 sera l'élaboration et la mise en oeuvre d'une quatrième série de projets (1992) en vertu du Programme de COOPÉRATION. La priorité sera accordée aux propositions :

- qui appuient les thèmes stratégiques de l'APECA : le dévelopement de l'entrepreneuriat, l'expansion du commerce et des marchés, l'innovation et le transfert de technologie, le perfectionnement des ressources humaines et l'environnement; et

- qui correspondent aux mesures fédérales en matière de prospérité.

Mesures achevées:

Négociation de nouvelles ententes de COOPÉRATION : Depuis la création du Programme de COOPÉRATION en juillet 1989, 668 millions de dollars ont été consacrés à 64 ententes de COOPÉRATION proposées. Jusqu'au 30 novembre 1991, 39 ententes de ce genre ont été signées ce qui représente des contributions fédérales globales de 456,3 millions de dollars. (Voir le tableau 29, à la page 67 pour d'autres détails).

Données sur le rendement:

Comme on l'indique au tableau 29 de la page 67, 39 ententes avaient été signées au 30 novembre 1991. On prévoit qu'au 31 mars 1992, on aura dépensé en tout 196,7 millions de dollars en vertu de ces ententes. Vingt-cinq nouvelles ententes de coopération sont en voie de négociation avec les provinces et devraient être signées avant la fin de la prochaine année financière. Avec la signature de ces ententes, l'engagement du gouvernement fédéral en vertu du programme de COOPÉRATION depuis 1989 sera d'environ 668 millions de dollars. Si on ajoute à cet engagement les ECD, les EDER et les ententes actuelles sur les routes, on arrive à des dépenses prévues de 560,1 millions de dollars pour la période de 1992-1997.

Jusqu'à présent, les dépenses en vertu du Programme de COOPÉRATION ont servi à appuyer un grand nombre de mesures dans la région atlantique, comme l'indiquent les exemples suivants :

- On étudie actuellement les incidences environnementales de l'élimination des déchets de laiterie, la rentabilité et l'incidence environnementale de l'utilisation de feuilles de plastique souple pour l'entreposage du fourrage animal ainsi que le développement d'engrais naturels pour remplacer les engrais commerciaux. Ces études se font en vertu **de l'entente de COOPÉRATION Canada - Île-du-Prince-Édouard sur l'agriculture.**

- En vertu de **l'entente de COOPÉRATION sur la formation des jeunes en foresterie à Terre-Neuve**, 155 étudiants ont reçu une formation en foresterie, quatorze étudiants ont été formés comme instructeurs dans le domaine de l'éclaircie commerciale et 24 étudiants ont participé à un cours sur l'exploitation. Toujours dans le cadre de cette entente, on a planté des arbres sur 165,8 hectares, on a cultivé 9,5 hectares et 1 110,9 hectares ont été sujets à l'éclaircie commerciale.

- En vertu de **l'entente auxiliaire Canada - Terre-Neuve sur l'industrie océanique,** de nombreux projets sont financés afin d'aider des entreprises à continuer de promouvoir leurs capacités auprès des entrepreneurs internationaux chargés du projet Hibernia et à répondre aux exigences dans les domaines de l'assurance et du contrôle de la qualité pour le projet Hibernia.

- En vertu de **l'entente Canada - Nouveau-Brunswick sur le développement forestier,** un projet intitulé La Formation des formateurs a été réalisé pour enseigner les plus récentes techniques de formation en sylviculture et en exploitation forestière.

- Une étude sur le magasinage outre-frontières a été entreprise au Nouveau-Brunswick en vertu de **l'entente Canada - Nouveau-Brunswick sur la planification**, pour le compte de la Chambre de commerce du Nouveau-Brunswick. L'objectif est d'élaborer des stratégies de commercialisation pour aider les marchands des villes frontalières à faire obstacle au magasinage outre-frontières.

- Un centre de télédétection pour le milieu marin a été établi dans la région de l'Atlantique en vertu de **l'entente Canada - Nouvelle-Écosse sur le transfert technologique et l'innovation industrielle.** Le centre est une mesure du secteur privé qui a pour but de profiter de l'intérêt international grandissant pour la commercialisation de l'espace et du nombre sans cesse croissant de détecteurs installés à bord de satellites et utilisés pour les observations océaniques, y compris le RADARSAT du Canada. Le centre, qui représente une alliance stratégique entre les industries océaniques, les gouvernements et les universités, permettra aux organismes de la région atlantique de réaliser diverses possibilités, à mesure que la télédétection devient un outil de surveillance et de recherche océanographiques de plus en plus important.

- Le Nova Scotia Technology Network, un réseau de communication de données du secteur privé pour le secteur des sciences et du génie et les clients industriels connexes, a été établi en vertu de **l'entente Canada - Nouvelle-Écosse sur le transfert technologique et l'innovation**. Il fournit les moyens nécessaires pour que les ordinateurs de toutes les marques et les tailles puissent communiquer les uns avec les autres à distance. Il aide aussi au transfert de technologie, à la mise sur pied de projets communs, aux recherches conjointes et à d'autres formes d'échanges de données électroniques orientées vers l'industrie.

- L'**entente de COOPÉRATION Canada - provinces de l'Atlantique sur le marketing du tourisme à l'échelle internationale** favorise la formation de partenariats avec des organisateurs et agences de voyages de détail du Royaume-Uni, de l'Allemagne, de la France, de la Belgique et des Pays-Bas qui sont dûment qualifiés, pour vendre les produits et les services touristiques des provinces de l'Atlantique.

L'APECA a mis au point une structure d'évaluation du Programme de COOPÉRATION. On est à déterminer les données et les renseignements qu'il faudra recueillir pour mesurer l'efficacité du programme.

L'APECA a l'intention de terminer neuf structures d'évaluation d'ententes de COOPÉRATION spécifiques en 1991-1992 et prévoit en entreprendre dix autres en 1992-1993.

Voici les principaux buts de ces structures d'évaluation :

- l'élaboration des thèmes du Programme de COOPÉRATION qui sont inclus dans l'entente;
- l'établissement d'indicateurs de rendement pour mesurer le succès de l'entente; et
- l'élaboration et la conception initiale des bases de données requises pour les indicateurs de rendement liés à chaque mesure.

Parmi les activités de communication à l'appui du Programme de COOPÉRATION en 1991-1992, il y a eu une campagne de publicité écrite et télévisée dans l'ensemble de la région. Les annonces informaient les Canadiens de la région atlantique du rôle que le gouvernement fédéral - par le biais de l'administration du Programme de COOPÉRATION par l'APECA - a joué pour veiller au succès d'entreprises, des secteurs traditionnels jusqu'aux secteurs de haute technologie. On avait aussi organisé d'autres activités de communication favorisant la sensibilisation au programme de COOPÉRATION.

Ces mesures faisaient partie d'un programme d'affaires publiques exhaustif, qui incluait également des présentations graphiques exposées dans des foires commerciales et de conférences, le cofinancement d'un programme des conférences et de relations publiques et la préparation de publications connexes. Les responsables du programme de communications ont fait appel à des thèmes tels le transfert technologique, l'entrepreneuriat et le perfectionnement des ressources humaines dans tous les secteurs pour informer le public des contributions de l'APECA et du gouvernement fédéral en vue de renforcer l'esprit d'entreprise dans la région atlantique.

3. Défense des intérêts et Coordination

Objectif :

Défendre les intérêts du Canada atlantique dans le contexte de la politique économique nationale, dans l'élaboration et la mise en oeuvre des programmes et projets ainsi que veiller à la mise en oeuvre efficace des politiques et activités fédérales en rapport avec les possibilités de développement économique au Canada atlantique.

Description :

Dans le cadre de cette sous-activité, l'APECA veille à la promotion des intérêts des provinces de l'Atlantique lors de l'élaboration de politiques et de programmes nationaux et coordonne les politiques et les programmes nationaux qui touchent les provinces de l'Atlantique. Le bureau d'Ottawa est inclus dans cette sous-activité puisqu'il est le principal responsable de ces fonctions. Il en est de même pour les fonctions d'élaboration, de coordination et d'évaluation des programmes et d'élaboration de politiques. De plus, on retrouve dans cette sous-activité les services dé défense des intérêts et de coordination fournis par les régions au niveau local, et par le Siège social, au chapitre de l'analyse des politiques.

Renseignements sur la sous-activité :

Un des aspects les plus originaux du mandat de l'APECA repose dans son rôle **défense des intérêts et de coordination.** Ces fonctions sont essentielles en vue de protéger les intérêts de la région atlantique et de veiller à ce que les lignes de conduite et les programmes économiques fédéraux aient le plus d'incidences positives possibles sur la région. Pour que l'exécution de ces fonctions se fasse en toute efficacité, il faut d'abord avoir une image claire de la région et établir un programme d'intervention en conséquence. Ce programme a été très bien énoncé dans le Plan général de l'APECA pour 1991-1992, qui énumérait les priorités stratégiques et établissait un système général d'intervention de l'APECA relativement aux nouveaux enjeux. En 1992-1993, l'APECA prévoit insister de plus en plus sur la promotion de ses priorités stratégiques auprès de tous les intervenants.

Même si les fonctions de la défense des intérêts et de la coordination prédominent dans une grande part du travail de l'Agence, quelques secteurs clés, dont les priorités stratégiques, et de nouveaux enjeux, revêtent une importance considérable comme en témoigne ce qui suit :

Mesures et données sur le rendement

Mesures

Innovation et transfert de technologie

- **Nouvelles mesures pour 1992-1993 :**

  - L'APECA s'efforcera d'élaborer une stratégie dans le domaine de la technologie des communications; d'établir des liens plus étroits avec Industrie, Sciences et Technologie Canada ainsi qu'avec d'autres ministères fédéraux et provinciaux; de cerner et de développer des débouchés pour les industries écologiques dans le cadre du Plan vert; d'appuyer les missions techniques et l'embauche de gestionnaires techniques ainsi que de personnel chargé du contrôle de la qualité; et d'examiner le niveau de soutien accordé pour les projets d'innovation.

- **Mesures achevées :**

  - Des négociations menées avec l'industrie de la géomatique ont abouti à un protocole d'entente qui favorise la croissance de cette industrie dans les provinces de l'Atlantique. L'APECA a affecté à cette mesure la somme de 10 millions de dollars répartie sur une période de trois ans. Un autre protocole d'entente a été signé avec le Conseil national de recherches en vue d'une collaboration visant à accroître le nombre de projets d'innovation dans la région de l'Atlantique. Le réseau de conseillers techniques du Conseil national de recherches et le savoir-faire de l'APECA en matière d'analyse financière alliés à des programmes complémentaires contribueront à une plus grande activité en matière d'innovation de la part des entreprises de la région de l'Atlantique. On a mis au point avec Approvisionnements et Services Canada ainsi qu'avec Industrie, Sciences et Technologie Canada un mécanisme permettant de traiter les propositions spontanées, et le premier cas type a été traité.

Développement de l'entrepreneuriat

- **Nouvelles mesures pour 1992-1993 :**

  - L'APECA continuera à consolider les partenariats créés avec le secteur privé, les médias, les établissements d'enseignement, les associations commerciales, les groupes de développement économique dans le but d'exécuter des programmes qui satisferont aux besoins non financiers des personnes qui veulent démarrer une petite ou moyenne entreprise dans la région de l'Atlantique ou encore élargir les opérations d'une petite au moyenne entreprise existante. L'APECA établira un programme d'Entrepreneuriat panatlantique (Coopération); rediffusera la série télévisée "Leading Edge" et adaptera en anglais la série télévisée "Posséder mon entreprise"; elle prendra part à une conférence nationale sur l'éducation en entrepreneuriat; augmentera le nombre de parrainages dans le cadre du programme Shad Valley par rapport à 1991-1992; produira et distribuera le rapport de 1992 sur l'État de la petite entreprise et de l'entrepreneuriat; élaborera des outils de communication sur le développement de l'entrepreneuriat et entreprendra d'autres activités de promotion dans les médias; l'Agence tiendra une séance de formation en entrepreneuriat à l'intention de ses agents d'affaires. L'Agence entreprendra aussi des projets de recherche sur divers thèmes liés à l'entrepreneuriat. Il y aura aussi du soutien pour des mesures découlant des recommandations du rapport sur le Projet Entrepreneurship Project (PEP).

- **Mesures achevées:**

  - Des partenariats ont été créés avec des organismes du secteur privé dans le but de garantir l'exécution des mesures de sensibilisation à l'entrepreneuriat. De concert avec l'Institut national de développement d'entrepreneurship, l'APECA a parrainé la conférence sur l'entrepreneuriat qui a eu lieu au mois de juin 1991. En association avec le Conseil économique du Nouveau-Brunswick, l'APECA a participé à la série éducative télévisée, "Posséder mon entreprise", qui expliquait, en 13 épisodes, comment lancer sa propre entreprise. En collaboration avec plusieurs autres ministères ainsi que des organismes du secteur privé, l'APECA a organisé une conférence pour les femmes entrepreneures. De concert avec plusieurs associations commerciales de la région de l'Atlantique, l'APECA a créé le prix de l'entrepreneuriat pour la région de l'Atlantique. L'APECA a aussi réalisé le premier rapport annuel sur l'État de la petite entreprise et de l'entrepreneuriat dans la région de l'Atlantique. Des propositions découlant du PEP ont été mises de l'avant vers la fin de l'année et elles se concrétiseront en 1992-1993.

Promotion du commerce et des investissements

- **Nouvelles mesures pour 1992-1993 :**

  - L'APECA continuera de défendre les intérêts commerciaux des provinces de l'Atlantique en participant à tous les grands comités gouvernementaux sur le commerce. Fidèle à son mandat, l'APECA veillera à accroître la coordination des efforts du gouvernement fédéral en matière de promotion du commerce et des investissements aux provinces de l'Atlantique en travaillant étroitement avec d'autres ministères. La recherche sur la promotion du commerce et des investissements et la diffusion de renseignements à la communauté d'affaires de la région de l'Atlantique prendra une place plus grande dans la stratégie de l'APECA sur la promotion du commerce et des investissements. L'APECA continuera à rechercher une grande prospérité pour la région en attirant les possibilités d'affaires et d'investissement de l'Asie et de la Nouvelle-Angleterre et en incitant les gens d'affaires de ces régions à immigrer ici. On continuera, en ce sens, d'offrir un appui au Conseil des gens d'affaires chinois de la région de l'Atlantique et de soutenir les activités menées en collaboration avec la Chambre de commerce des provinces de l'Atlantique. Les réseaux régionaux seront élargis pour mettre davantage l'accent sur l'Europe. Le Projet nouvel exportateur continuera de faire l'objet de révisions et on pourra voir l'avènement d'une nouvelle étape qui se concentrera sur une compétitivité accrue et la formation des formateurs.

- **Mesures achevées :**

  - L'APECA a lancé une stratégie sur la promotion du commerce et des investissements en 1991-1992. Voici les progrès réalisés sur le principal élément de la stratégie :

  - **Outils commerciaux :** Le Projet nouvel exportateur, mis sur pied en collaboration avec des groupes du secteur privé dans le but de sensibiliser les clients qui songent à l'exportation et de leur fournir des ateliers pratiques sur la question, a, jusqu'à maintenant, permis de venir en aide à environ 350 entrepreneurs de la région, dont ceux qui ont participé au colloque sur le commerce international qui s'est tenu en juin 1991 sous les auspices de l'APECA et de Coopers and Lybrand. Le personnel chargé du projet a mis au point un guide à l'intention des gens d'affaires, guide dont il a aussi fait la promotion. Le Projet nouvel exportateur vient de faire l'objet d'une évaluation et l'on étudie actuellement les résultats de l'évaluation.

    - **L'avancement des intérêts des entreprises du Canada atlantique :** L'APECA a pris la défense des intérêts de la région atlantique grâce à sa participation aux principaux comités gouvernementaux sur le commerce.

    - **Promotion des investissements et de la croissance commerciale :** L'APECA a appuyé la création du Conseil des gens d'affaires chinois de la région de l'Atlantique pour attirer dans la région de l'Atlantique davantage de possibilités d'échanges commerciaux, d'investissement et d'immigration d'entreprises en provenance de l'Asie ainsi que pour bâtir des réseaux en Asie. On a continué à entretenir des liens étroits avec le consulat canadien à Boston dans le but d'appuyer les partenariats entre la région de l'Atlantique et la Nouvelle-Angleterre, les liens entre les entrepreneurs et les investisseurs ainsi que de promouvoir l'image entrepreneuriale de la région de l'Atlantique en Nouvelle-Angleterre. Dans la foulée de ce partenariat avec le consulat, l'APECA et le consulat ont organisé un colloque sur les possibilités d'affaires et d'investissement dans les provinces de l'Atlantique, colloque qui a eu lieu à Boston en septembre 1991.

- Qui plus est, l'APECA a continué à appuyer les travaux de recherche sur le commerce qui sont menés à l'Université de Moncton, par l'Institut canadien de recherche sur le développement régional. L'Agence a également commandé une étude intitulée "Incidence de l'Accord de libre-échange nord-américain sur la région de l'Atlantique," qui a été rendue publique au mois de mai 1991.

Perfectionnement des ressources humaines (PRH)

- **Nouvelles mesures pour 1992-1993 :**

  - Au cours de 1992-1993, l'APECA concentrera ses efforts sur les petites et moyennes entreprises en leur offrant une aide financière directe pour la formation de leurs travailleurs. Ceci se fera en collaboration avec Emploi et Immigration Canada par le truchement d'un soutien commun aux petites et moyennes entreprises dans la planification de leurs ressources humaines. Le travail avec l'industrie et les associations commerciales sera aussi intensifié pour fournir des profils de PRF pour leurs membres et leur permettre ainsi de reconnaître la nécessité du perfectionnement des ressources humaines (formation) et d'en profiter, individuellement ou collectivement. Aussi, en 1992-1993, les efforts porteront sur la collaboration avec les provinces pour examiner la dimension humaine de la compétitivité et pour déterminer les mesures que devraient prendre les deux ordres de gouvernement.

  - L'APECA entreprendra des activités de promotion pour souligner la valeur du capital humain et la nécessité pour la région de l'Atlantique de mettre en place une main-d'oeuvre qualifiée et compétitive sur la scène mondiale.

  - On incitera les responsables des programmes Action et COOPÉRATION à diriger les fonds et les efforts vers cette priorité stratégique.

- **Mesures achevées :**

  - Parmi les nombreuses activités à l'appui de cette priorité stratégique, notons que l'APECA a préparé des discours types à l'intention des directeurs de l'Agence et d'autres guides d'opinion, et qu'elle a mis au point un guide facile à consulter pour les agents d'affaires dans le but de les sensibiliser et ses clients commerciaux et son personnel. Les nombreuses ententes existantes et proposées qui comprennent un élément sur le perfectionnement des ressources humaines illustrent à quel point le programme de COOPÉRATION a mis l'accent sur l'importance du perfectionnement des ressources humaines.

  - L'APECA a procédé à des négociations exhaustives avec Emploi et Immigration Canada pour examiner comment nous pouvons mieux livrer nos services connexes aux petites et moyennes entreprises. Les pourparlers ont abouti à une approche plus concertée à l'égard des besoins relatifs au perfectionnement des ressources humaines chez les petites et moyennes entreprises.

Acquisition et retombées industrielles

- **Nouvelles mesures pour 1992-1993 :**

  - L'Agence continuera à accorder une grande priorité à son rôle touchant l'acquisition et les retombées industrielles. Les efforts en vue d'obtenir plus de marchés fédéraux qui sont aussi de meilleure qualité et à obtenir ainsi des retombées pour l'industrie de la région de l'Atlantique se poursuivront grâce à la participation directe de l'APECA au processus de prise de décisions dans les importants marchés d'approvisionnement. L'Agence s'acquittera aussi de son rôle en offrant aux fournisseurs éventuels de la région de l'Atlantique de l'aide dans le domaine des acquisitions et des renseignements sur le marché.

- **Mesures achevées :**

  - L'APECA a pris un certain nombre de mesures importantes pour accentuer l'exécution de son mandat d'intervenant sur le plan de l'acquisition et des retombées industrielles. D'abord un groupe chargé spécialement de l'acquisition et des retombées industrielles a été constitué au bureau d'Ottawa. Le personnel d'Ottawa assume le rôle de l'APECA en tant que partenaire à part entière dans le processus de prise de décisions pour ce qui est des approvisionnements fédéraux en participant à l'élaboration des documents pour la présentation des soumissions, en repérant les fournisseurs de la région de l'Atlantique et en évaluant les soumissions provenant des principaux entrepreneurs qui pourraient être retenus dans le cadre des propositions de développement industriel et régional.

  - Les bureaux régionaux ont consolidé leurs capacités relatives à l'acquisition et aux retombées industrielles en affectant à cette fonction des cadres professionnels. Il incombe à ces fonctionnaires d'aider l'industrie locale à se positionner en prévision d'éventuels marchés d'approvisionnement du fédéral.

Tourisme

- **Nouvelles mesures pour 1992-1993 :**

  - En 1992-1993, grâce à une seconde initiative de marketing intérieur et à la mise en oeuvre de l'entente sur le marketing du tourisme à l'échelle internationale, l'Agence concentrera ses efforts sur la coordination stratégique des enjeux et des buts propres aux associations de l'industrie du tourisme du Canada atlantique, aux gouvernements des provinces et à l'APECA. Le classement des installations d'hébergement de l'industrie, le perfectionnement des ressources humaines, le marketing sur le plan national et international, le tourisme viable, la défense des intérêts, les services de réservation et d'information centralisés ainsi que la recherche, tous ces éléments iront à l'appui d'une démarche collective pour ce qui est de l'industrie touristique de la région atlantique. Des améliorations seront apportées pour regrouper les ressources humaines et financières de la région de l'Atlantique en vue d'un rendement optimal. La coordination permettra d'améliorer la formation, la qualité des hôtels, les renseignements sur le marché et la réaction des consommateurs vis-à-vis des produits de la région de l'Atlantique. De vifs efforts seront déployés pour soutenir les marchés existants, le développement de nouveaux marchés et produits et enfin pour permettre à la région de l'Atlantique de réagir en bloc aux questions telles que le transport, l'environnement, les échanges aériens bilatéraux et toute autre question qui touche à l'industrie.

- **Mesures achevées :**

  - Des progrès substantiels ont été réalisés en 1991-1992 au chapitre du marketing sur le marché intérieur et le marché international. L'APECA et les gouvernements des quatre provinces de l'Atlantique ont signé une entente de 10 millions de dollars sur le marketing du tourisme à l'échelle internationale dans le cadre du Programme de COOPÉRATION; il s'agit de la première entente fédérale-provinciale sur le tourisme à l'échelle de la région de l'Atlantique. L'entente vise principalement à susciter l'intérêt des Américains, Européens et Japonais à l'égard des provinces de l'Atlantique comme destination de voyage.

Nouveaux enjeux

- Pour que l'APECA puisse s'acquitter de son rôle qui consiste à veiller à ce que les politiques et programmes fédéraux tiennent compte des intérêts et des réalités de la région de l'Atlantique, l'Agence doit se tenir au courant des nombreuses questions qui se font jour dans le système fédéral ainsi que dans la communauté économique dans son ensemble. Dans bien des cas, l'APECA doit dépasser la simple cueillette d'information et son rôle de conseiller pour faire activement la promotion des intérêts de la région de l'Atlantique. Voici quelques exemples de ces importants rôles d'intervention et d'orientation que l'Agence doit désormais jouer pour l'année à venir.

  - Le **transport** est primordial au développement économique et il s'agit d'un domaine qui est en voie de subir des changements énormes au chapitre de la déréglementation, de la livraison intermodale et de la privatisation. L'APECA travaillera étroitement avec le ministère des Transports, les gouvernements provinciaux et les principaux intervenants pour faire en sorte que les ajustements ne créent pas de difficultés indues et ne posent pas d'obstacles insurmontables pour le développement économique.

  - L'industrie des **pâtes et papiers** aura à relever de grands défis sur le marché mondial. Ceux-ci se feront sentir partout dans le pays, dans nombre des villes monoindustrielles; l'APECA travaillera étroitement avec Industrie, Sciences et Technologie Canada pour aborder les enjeux auxquels fait face l'industrie de la région de l'Atlantique.

  - La **prospérité** sera un mot clé au cours des prochaines années au fur et à mesure que les consultations poussées qui seront menées à l'échelle du pays seront traduites en politiques par le gouvernement et en plans d'action par les autres partenaires économiques. L'APECA jouera alors un rôle de facilitateur au moment de la consultation et elle travaillera avec les autres ministères pour coordonner des politiques économiques sûres qui tiennent adéquatement compte des préoccupations de notre communauté d'affaires.

Données sur le rendement

Le rôle de défense des intérêts et de coordination de l'APECA a fait l'objet d'une attention croissante dans la dernière année du fait que l'on a cerné d'autres priorités stratégiques et que, pour chacune de ces priorités, les efforts de l'organisation se sont précisés.

Depuis les débuts de l'Agence, l'**approvisionnement** a toujours été une priorité, mais dans toute l'Agence d'autres mesures ont été prises pour faire avancer nos efforts en ce sens. Ces mesures ont été couronnées de succès pour ce qui est de l'obtention de retombées industrielles de grande qualité et à long terme pour la région, et ce, grâce aux marchés d'approvisionnement du fédéral. Ainsi une entreprise de la région de l'Atlantique a remporté un marché de 20 millions de dollars afin de fournir au gouvernement des services inédits de gérance en informatique. Une autre entreprise de la région a obtenu un marché de 16 millions de dollars pour fabriquer des filets de camouflage pour les Forces armées canadiennes. De plus, puisque la SMC Fenco a été choisie comme maître d'oeuvre avec la Halifax/Dartmouth Industries Limited (HDIL) pour la construction de dragueurs de mines destinés au ministère de la Défense nationale, la région recevra plus de 200 millions de dollars en retombées industrielles et, au niveau de la création d'emploi, elle bénéficiera de plus de 1 800 années-personnes. Grâce à l'accent que l'APECA met dans ce domaine, les entreprises de la région de l'Atlantique sont de plus en plus au courant des possibilités qu'offrent les marchés d'approvisionnement public et elles sont mieux préparées pour soumissionner.

Les efforts dans le domaine de l'**innovation** - qui est reconnue comme l'un des éléments les plus importants de la compétitivité - ont donné naissance à deux initiatives clés qui permettront de faire avancer les petites et moyennes entreprises de la région de l'Atlantique sur le plan de la compétence technique. Un protocole d'entente a été signé avec l'Institut Champlain par lequel la somme de 10 millions de dollars sera accordée sur une période de trois ans pour favoriser la croissance dans l'industrie de la géomatique - un domaine où la région de l'Atlantique a réussi à se tailler un créneau de marché. Le partenariat conclu avec l'Institut Champlain permettra à la région de parfaire ses compétences et de commercialiser de façon concurrentielle ses services et produits dans le monde entier. Le protocole d'entente signé avec le Conseil national de recherches du Canada aidera les petites et moyennes entreprises de la région de l'Atlantique à augmenter le nombre de projets de recherche-développement qui sont entrepris dans des secteurs stratégiques de la technologie.

L'effort substantiel déployé dans le **développement de l'entrepreneuriat** fait converger les efforts de l'Agence sur le foisonnement des entreprises. Grâce à sa campagne de sensibilisation à l'entrepreneuriat, l'APECA a créé un climat plus favorable au développement de l'entrepreneuriat parmi les agents de développement économique et la communauté dans son ensemble. Les médias se sont empressés de relever le défi en diffusant une émission de télévision hebdomadaire qui faisait le profil des entrepreneurs et une série instructive en 13 épisodes qui expliquait comment démarrer sa propre entreprise. Une conférence à l'intention des femmes entrepreneures de la région de l'Atlantique a attiré plus de 300 participantes. La recherche des plus novatrice du Projet Entrepreneurship Project a servi de base aux éducateurs pour cultiver encore davantage les capacités entrepreneuriales de nos jeunes. Par la publication du rapport sur l'État de la petite entreprise et de l'entrepreneuriat au Canada atlantique, l'APECA fournissait le premier profil de l'esprit d'entreprise de la région et de son incidence sur l'économie, document qui fait autorité tout en étant issu de la base.

Des activités dans la **promotion du commerce et des investissements** ont suscité plus d'intérêt de la part des entrepreneurs de Hong Kong et de la Nouvelle-Angleterre à l'égard de la région de l'Atlantique. Aussi notre très fructueux Projet nouvel exportateur a aidé plus de 300 entreprises à se préparer aux échanges commerciaux.

L'APECA et Emploi et Immigration Canada sont désormais mieux placées pour aider les petites et moyennes entreprises dans leurs efforts de **perfectionnement des ressources humaines.** Les programmes de l'APECA sont davantage axés sur la dimension humaine de la compétitivité. L'évaluation des demandes commerciales est élargie pour tenir compte de la capacité de la main-d'oeuvre en plus des critères tels que le financement, les capacités de gestion et le marketing.

L'Agence a également joué un rôle dans la réalisation de la première initiative panatlantique de marketing du tourisme à l'échelle internationale. Parallèlement aux efforts de marketing sur le marché intérieur, l'initiative globale de l'APECA a consolidé les bases en vue d'une orientation cohésive dans la région de l'Atlantique par le biais d'un soutien accru pour le tourisme.

Grâce aux efforts accrus déployés ces dernières années, le mandat de l'Agence pour ce qui est de la défense des intérêts et de la coordination est maintenant en voie de réalisation. L'Agence fait des progrès énormes en favorisant et en consolidant les éléments de la compétitivité dans l'économie de la région de l'Atlantique et elle est maintenant reconnue au sein du système fédéral comme un porte-parole et un ardent défenseur des intérêts de la région de l'Atlantique.

4. Programmes spéciaux

Objectifs :

Fournir de l'aide ou des possibilités de développement économique dans des secteurs spécifiques de l'économie ou dans des régions désignées dans le but d'alléger les difficultés occasionnées par un déclin économique dans le secteur ou la region ou de profiter de circonstances économiques particulières.

Description :

Cette sous-activité comprend le Programme Diversi-pêches et les coûts d'exécution connexes tels que l'observation des règlements, les paiements, l'évaluation, les communications, l'élaboration de la politique et des programmes. D'autres programmes ou projets qui visent aussi à répondre à des circonstances économiques spéciales relèvent aussi de cette sous-activité.

Renseignements sur la sous-activité :

Cette sous-activité veut mettre l'accent sur les programmes exécutés par l'APECA et destinés à des secteurs ou des régions spécifiques en raison de circonstances économiques spéciales. Sont comprises dans la sous-activité des initiatives fédérales qui peuvent se situer en dehors des programmes courants de l'Agence mais qui sont néanmoins orchestrés pour contribuer au développement économique à long terme de la région de l'Atlantique.

À l'heure actuelle, l'APECA gère un grand programme, le **Programme Diversi-pêches (PDP),** qui relève de cette sous-activité. Le PDP fait partie du Programme d'adaptation des pêches de l'Atlantique (PAPA), un projet du gouvernement fédéral de 584 millions de dollars annoncé en mai 1990; ce programme veut soulager certaines des difficultés occasionnées par la diminution des contingents de pêche et l'épuisement des stocks de poissons.

Le PDP est un programme quinquennal de 90 millions de dollars qui vise la diversification économique des collectivités qui dépendent de la pêche pour survivre. Le programme a pour objet de fournir une aide financière pour des projets ou activités qui conduiront à une diversification à long terme de l'économie pour les travailleurs déplacés par le déclin récent de l'industrie de la pêche. Ce programme offre un niveau d'aide supérieur par rapport à ce qu'il est possible d'obtenir des autres programmes existants, et ce, pour les projets ou activités admissibles. Parmi les activités admissibles, signalons la modernisation d'entreprises existantes, l'établissement de nouvelles entreprises, l'expansion des entreprises, l'élaboration de nouveaux produits ou services et la création d'une infrastructure commerciale en vue de la diversification économique ou de l'expansion économique des régions de l'Atlantique dont le principal gagne-pain est la pêche.

La majeure partie des ressources devra être affectée au cours des trois premières années pour l'évaluation des demandes, la vérification et le paiement. Il est prévu que la majeure partie des contributions du programme sera engagée pendant cette période et que les besoins iront en s'amenuisant graduellement par la suite.

L'appui financier offert par le programme se présente sous forme de subventions et de contributions applicables aux coûts admissibles, d'assurance-prêt et de prise en charge des frais d'intérêt. Pour être admissible à une contribution, un projet doit contribuer à diversifier l'économie d'une région côtière dont le principal gagne-pain est la pêche ou à créer de l'emploi pour des travailleurs déplacés de l'industrie de la pêche.

Mesures et données sur le rendement

Mesures

Mesures achevées :

Au cours de la première année complète du PDP, l'Agence a doté vingt-cinq postes, c'est-à-dire qu'elle a procédé au recrutement et à la formation de nouveaux agents d'affaires, agents de paiement et agents de développement communautaire. La forte demande d'aide en vertu du PDP est attribuable en partie à l'approche dynamique qui consistait à placer des bureaux directement dans les collectivités touchées par la crise dans les pêches. Ainsi la province de Terre-Neuve et du Labrador est divisée en sept petites régions qui sont desservies chacune par un agent de développement communautaire résident.

Données sur le rendement :

Le PDP a été annoncé le 29 novembre 1990. L'exécution dynamique du programme ainsi que la campagne de promotion concentrée surtout à Terre-Neuve ont suscité une forte réponse de la part des petits entrepreneurs provenant des collectivités qui dépendent de la pêche dans toute la région. Une campagne de promotion locale a été entreprise pour informer les résidents des collectivités de pêche de Terre-Neuve des activités et projets admissibles au programme. Du matériel de promotion tel qu'une brochure et une vidéo ont été fournies aux agents du PDP pour présenter le programme, et l'Agence a suppléé aux années-personnes affectées au programme en recourant à des contractuels du secteur privé.

Outre le fait qu'il est plus généreux que le Programme Action, le PDP comprend les éléments suivants qui le rendent plus efficace dans les collectivités rurales dont l'économie dépend de la pêche :

- des modalités de paiement souples qui permettent le versement à mesure que les coûts sont engagés;
- les contributions inférieures à un million de dollars sont exemptes de la politique fédérale des contributions remboursables;
- l'introduction d'un catalyseur à l'élaboration de projets dans le but de fournir des fonds de démarrage pour aider à convertir de bonnes idées en projets;
- l'élargissement des critères d'admissibilité dans presque tous les secteurs, à l'exception de l'industrie de la pêche;

- l'élimination de la limite maximale de 500 000 $ sur les contributions;
- diminution du montant de capitaux propres exigés du requérant;
- exécution dynamique du programme par le truchement des agents de développement communautaire situés stratégiquement pour desservir les régions rurales qui dépendent de la pêche dans la région de l'Atlantique.

La diversification de l'économie des collectivités rurales monoindustrielles qui, pendant plus d'un siècle, ont dépendu de la pêche, ne peut se faire en un an ni même en cinq ans. On espère cependant que grâce à la flexibilité intégrée du PDP ainsi qu'aux généreux niveaux d'aide, le processus de diversification à long terme pourra débuter.

Jusqu'à maintenant, la réponse au programme a été plus forte que prévu. Depuis le début, 1 318 demandes ont été reçues. De ce nombre, 441 offres d'aide représentant des contributions de l'ordre de 32,7 millions de dollars ont été faites et acceptées. Ces contributions entraîneront des dépenses en immobilisation de l'ordre de 85,3 millions de dollars et créeront plus de 1 100 emplois (voir tableau 13, page 51 et tableau 14, page 52).

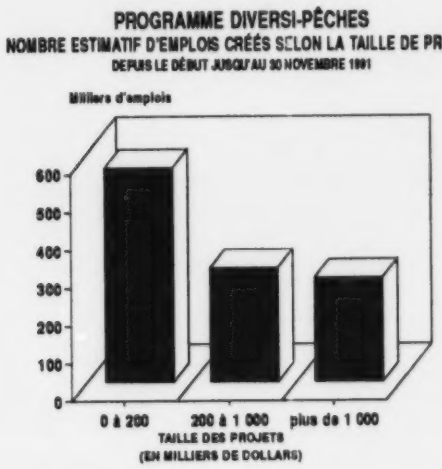
Tabeau 13 : Programme Diversi-pêches - Aide nette autorisée par projet (depuis le début jusqu'au 30 novembre 1991)

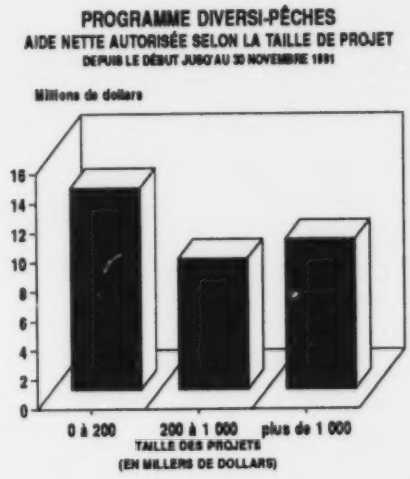
Type de projet	Aide nette autorisée (millions de dollars)					Nombre net de demandes approuvées
	Contribution	Cont. Coûts d'intérêt	Total	Assurance-prêt	Coûts total des projets approuvés	
1. Mise sur pied de nouvelles installations	11,5	1,5	**13,0**	5,5	46,8	110
2. Modernisation d'installations	3,1	0,1	**3,2**	0,0	6,1	62
3. Agrandissement	6,1	0,3	**6,4**	0,4	11,4	73
4. Lancement de nouveau produits	2,1	0,3	**2,4**	0,0	7,2	20
Total partiel	**22,8**	**2,2**	**25,0**	**5,9**	**71,5**	**265**
5. Services d'appoint aux entreprises offerts à des sociétés non commerciales	3,4	0,0	**3,4**	0,0	4,0	44
6. Études d'occasions d'affaires - entreprises commerciales	2,9	0,0	2,9	0,0	6,3	92
7. Innovation	0,4	0,0	0,4	0,0	0,7	6
8. Marketing	0,9	0,0	0,9	0,0	2,6	14
9. Catalyseur de projet de développement	0,1	0,0	0,1	0,0	0,2	20
Total global	**30,5**	**2,2**	**32,7**	**5,9**	**85,3**	**441**

Plus de 90 % de tous les projets ayant bénéficié d'aide dans le cadre du PDP représente des contributions fondées sur moins de 200 000 $ en coûts admissibles.

Tableau 14 : Programme Diversi-pêches - Nombre approximatif d'emplois créés selon la taille des projets et Aide nette autorisée (depuis le début jusqu'au 30 novembre 1991)

EMPLOI CRÉÉS	AIDE NETTE AUTORISÉE
TOTAL - 1 100	TOTAL - 85,3 millions de dollars





Le cadre d'évaluation visant le Programme Diversi-pêches devrait être terminé le 31 mars 1992. Le cadre veillera à ce que le programme réponde clairement et adéquatement aux nouveaux enjeux et aux objectifs et à ce que l'on ait cerné et obtenu les données justificatives. À partir de l'année Financière de 1992-1993, un rapport des indicateurs de rendement sera présenté au cours de chaque trimestre à la direction du programme.

L'évaluation du programme devrait prendre fin au cours de l'année financière de 1993-1994.

5. Administration du programme

Objectif :

Assurer les activités internes de soutien relatives à la gestion générale et à l'administration pour l'Activité de développement, tant au Siège social qu'au niveau des bureaux régionaux.

Description :

L'administration du programme comprend tous les secteurs hiérarchiques de l'Agence qui appuient directement les autres sous-activités relevant de l'Activité de développement, mais qui ne font pas partie intégrante d'une sous-activité particulière. Cette sous-activité comprend le premier vice-président ainsi que les vice-présidents régionaux et leur personnel immédiat ainsi que les coûts des communications régionales qui ne sont pas directement attribuables à une sous-activité particulière.

La sous-activité de l'administration du programme comprend les coûts directs de l'administration et de la gestion qui ne peuvent être facilement attribuables à l'une des sous-activités du programme à l'intérieur de l'Activité de développement.

Données sur le rendement

Le principal indicateur du rendement de la sous-activité de l'administration du programme est le rapport des fonds de fonctionnement qui appuient directement les programmes de l'Activité développement. S'il n'y a aucune augmentation du rapport des coûts d'administration visant les Subventions et Contributions, on considère qu'il s'agit d'un indicateur de succès acceptable.

Tableau 15 : Coûts d'administration du programme de l'administration par rapport au total des Subventions et Contributions

	Budget des dépenses 1992-1993	Prévu 1991-1992	Réel 1990-1991
Administration du programme	**8 193**	8 607	7 859
Subventions et Contributions	**274 186**	287 885	220 630
Pourcentage des Subventions et Contributions	**3,0 %**	3,0 %	3,6 %

B. Administration générale

Objectif :

Veiller à ce que les ressources de l'Agence soient gérées de façon efficace et efficiente; à ce que les systèmes et services administratifs soient en place pour appuyer la prise de décisions par la gestion et rehausser la responsabilité de la gestion et le contrôle opérationnel.

Description :

Cette activité comprend les bureaux du ministre et du président; les services de soutien assurés au Conseil consultatif du secteur privé de l'APECA ainsi qu'à ses comités; les services du personnel, des finances, des systèmes et autres services de soutien administratif dispensés au Siège social et dans les bureaux régionaux; les activités de vérification interne; les services juridiques; et les activités de communications du Siège social qui ne sont pas rattachées à des programmes particuliers.

Sommaires financiers

Tableau 16 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)	Budget de dépenses 1992-1993		Prévu 1991-1992		Réel 1990-1991	
	$	A-P	$	A-P	$	A-P
Administration générale	12 161	106	12 601	114	13 137	114

Tableau 17 : Résultats financiers de 1990-1991

(en milliers de dollars)	1990-1991					
	Réel		Budget des dépenses		Différence	
	$	A-P	$	A-P	$	A-P
Administration générale	13 137	114	13 172	114	(35)	-

Mesures et données sur le rendement

Mesures :

- La **Direction des services généraux** a cerné, pour l'exercice de 1992-1993, les mesures suivantes :

  - mise en oeuvre d'un projet pilote pour les budgets de fonctionnement;
  - mise en oeuvre du nouveau Système général d'information de gestion de l'Agence;
  - intégration de plus de renseignements sur les programmes dans les rapports financiers;
  - consolidation du rôle fonctionnel vis-à-vis des bureaux régionaux;
  - élaboration de normes et de procédures opérationnelles pour garantir l'efficacité et la sécurité de l'exploitation du nouveau système général, y compris la prestation de la formation nécessaire;
  - amélioration de l'efficacité et de l'efficience du réseau;
  - établissement d'un système de repérage informatisé pour saisir les renseignements administratifs sur les employés;
  - mise au point d'un répertoire pour saisir des données sur les marchés et les offres permanentes et rédaction d'un guide décrivant les étapes relatives à la demande de services par voie de marché;
  - préparation d'un guide de l'employé qui énonce les rôles et attributions relatives à la sécurité.

Parmi les réalisations récentes qu'il importe de signaler à la **Direction des services généraux**, notons les améliorations apportées à la qualité des rapports financiers et à l'administration des comptes clients et des comptes à payer. La Direction a aussi commencé la planification en vue d'un projet pilote sur les budgets de fonctionnement et elle a complété un examen approfondi des services votés touchant les ressources de l'APECA au chapitre du fonctionnement et de l'entretien ainsi que des années-personnes.

La Direction a aussi établi un réseau de communications entre les bureaux qui est plus efficace sur le plan des coûts.

Le comité directeur de l'Agence responsable des techniques de gestion de l'information a approuvé un plan de gestion de l'information qui a également reçu l'approbation du Conseil du Trésor; une méthode d'élaboration des systèmes et de gestion des projets; ainsi qu'un guide portant sur la politique et les procédures des systèmes. Des cours de formation ont permis d'améliorer les compétences en informatique et de parfaire la connaissance des outils de bureautique. La prise en charge de la préparation et de l'octroi des marchés de service a permis de réaliser des économies de l'ordre d'environ 200 000 $ en frais de services d'Approvisionnements et Services Canada au cours de l'exercice de 1991-1992.

Outre les réalisations susmentionnées, les mesures suivantes sont incluses dans le Plan des dépenses (Partie III) de 1991-1992 :

- **Examen de la structure de rapport financier** : Un examen approfondi de la structure de rapport financier de l'APECA a été complété. Celui-ci a donné lieu à l'élaboration d'un cadre de plan opérationnel qui a établi une nouvelle structure d'activité pour l'APECA. Il en est ressorti une nouvelle structure de codage financier ainsi qu'un processus plus efficace d'établissement des prévisions de trésorerie et un cadre de planification pour la mise en oeuvre des frais généraux.

- **Examen des services de gestion et de soutien opérationnel** : L'APECA a examiné les services auxquels elle recourt pour appuyer les programmes ainsi que les services qui sont nécessaires pour assurer le contrôle des ressources et en rendre compte, obligations que nous imposent les organismes centraux, la loi et les principes de gestion responsable.

  L'examen portait sur tous les systèmes, méthodes, responsabilités et sur la structure hiérarchique. Il s'agissait de garantir une utilisation optimale des ressources tout en veillant à ce que les responsabilités de l'APECA vis-à-vis des organismes centraux soient acquittées et que le service ne soit pas compromis pour ce qui est des opérations des programmes.

  Les conclusions et les recommandations ont été présentées au comité directeur responsable de l'examen du soutien général en septembre 1991. Le comité a retenu six des neuf recommandations. Sur ces six recommandations, quatre ont déjà été mises en oeuvre. Les deux autres seront en place au 31 mars 1992. D'ici la fin de l'exercice de 1991-1992, les frais généraux de l'Agence auront été réduits à 3,6 % du budget global de l'Agence.

  Système général d'information de gestion : L'objectif de ce projet était au départ de remplacer l'ancien système de gestion comptable des ressources (SGCR) et le système d'information sur les ressources affectées aux programmes (SIRAP), qui étaient tous deux offerts par Industrie, Sciences et Technologie Canada. Au cours de la dernière année, on a demandé à l'équipe chargée du projet de fournir les exigences opérationnelles de nouveaux programmes tels que le Programme Diversi-pêches et le Programme de prêts-action ainsi que les besoins non satisfaits du programme de COOPÉRATION ou du programme d'assurance-prêt.

  Les prescriptions fonctionnelles relatives à ce projet ont été mises au point et les modifications sont en voie d'être apportées aux programmes informatiques existants. La mise à l'essai des modifications devrait être terminée à temps pour une exploitation en parallèle prévue au début de la nouvelle année civile. La conversion officielle au nouveau système est encore prévue pour avril 1992.

- La **Direction des ressources humaines** a cerné les mesures suivantes pour 1992-1993 :

  - Élaboration d'un plan détaillé de perfectionnement des ressources humaines qui comprendrait l'équité en matière d'emploi, la planification de carrière pour le personnel de l'APECA, la formation et le perfectionnement et le service au public;

  - Utilisation intégrale des ordinateurs et de la vidéo interactive pour la formation automatisée;

  - Adaptation de la formule d'évaluation du rendement en vue du traitement dans les ordinateurs personnels;

- Mise au point d'un système d'information amélioré sur les ressources humaines pour le service du personnel.

Parmi les réalisations récentes à la Direction des **Ressources humaines** de l'Agence, notons l'élaboration du premier plan de formation général, un programme de primes instantanées, un programme de perfectionnement du personnel de soutien, un programme de mutations latérales et un programme d'orientation à l'intention des nouveaux employés. La Direction des ressources humaines a aussi mis en oeuvre un programme de reconnaissance des réalisations à l'APECA et créé un centre de formation en bureautique.

- La **Direction des communications** a cerné les mesures suivantes pour 1992-1993 :

  - Aider à redonner confiance aux Canadiens de la région de l'Atlantique en leur avenir économique et en l'unité du pays en renforçant l'esprit d'entreprise de la région et en rendant ainsi cette dernière plus compétitive sur la scène nationale et internationale.

  - Mettre en oeuvre une nouvelle stratégie des communications et du marketing pour rendre les activités de communication de l'APECA et les autres instruments plus accessibles pour les auditoires cibles. La stratégie est conçue pour expliquer le rôle et l'objet de l'Agence en termes clairs, concis et non bureaucratiques.

  - Cibler les efforts de communication en variant le message compte tenu du niveau où se situent les auditoires cibles dans le Cycle de vie de leur entreprise. Cette stratégie aura une incidence notamment dans le cadre d'une campagne de publicité d'envergure prévue pour le début de l'année Financière de 1992-1993. Elle élaborera une grosse base de données consolidées qui servira pour tous les envois directs et réalisera un éventail de publications adaptées à divers auditoires.

  - Promouvoir le programme du prix de l'entrepreneuriat pour la région de l'Atlantique.

Signalons, parmi les dernières réalisations de la **Direction des communications**, l'information du public par le truchement de messages éclair, d'éditoriaux, de discours, la distribution de brochures et la publication du Journal des perspectives de l'Atlantique destiné au grand public.

La Direction des communications a de plus entrepris un certain nombre de projets de communication portant sur le Programme de COOPÉRATION et le Programme Diversi-pêches. Des détails précis sur ces projets figurent respectivement aux pages 40 et 49.

D'autres projets de la Direction des communications ont été exécutés dans le but de favoriser une plus grande autonomie pour les Canadiens de la région de l'Atlantique, d'accroître les possibilités d'emploi indépendant et d'améliorer la productivité. Parmi ces projets, notons des conférences sur le développement de l'entrepreneuriat et la production du premier livre sur l'état de la petite entreprise au Canada atlantique. Un événement médiatique d'envergure et une conférence de presse ont eu lieu pour lancer le Conseil des gens d'affaires chinois de la région de l'Atlantique, organisme parrainé par l'APECA. Une campagne de promotion dans la presse écrite a été entreprise et des affiches de promotion ont été distribuées dans le cadre de la Semaine nationale de la petite entreprise.

Outre les réalisations susmentionnées, la situation actuelle de la mesure figurant dans la Partie III de l'exercice de 1991-1992 se présente comme suit :

- **Élaboration d'une stratégie interne des communications** : cette nouvelle stratégie des communications sera entreprise en 1992-1993. Maintenant que l'APECA a défini plus clairement sa raison d'être, elle sera mieux en mesure de définir sa stratégie des communications internes.

- La **Direction de la vérification et de l'évaluation** a cerné les mesures suivantes pour 1992-1993 :

  - La vérification de fonctions et d'entités énoncées dans le Plan de vérification interne, notamment les prévisions des mouvements de trésorerie et les grands projets financés par l'APECA.

  - L'intégration de l'utilisation des outils de bureautique, de vérification et d'évaluation dans les opérations de la Direction.

  - L'accroissement de la qualité du service assuré à l'administration par l'élaboration de produits plus définis, l'affectation plus souple des tâches pour permettre une intervention plus rapide dans le cas de demandes urgentes et l'application des méthodes de travail - pour le personnel de la Direction - qui permettent de moins mobiliser le temps des membres de l'administration.

  - L'achèvement de l'évaluation du Programme Action.

  - L'établissement de cadres d'évaluation pour les ententes de COOPÉRATION exécutées par l'APECA et l'intégration des thèmes de l'APECA dans des structures pour les ententes financées par l'APECA mais exécutées par d'autres ministères. Il s'agit là d'une priorité permanente pour la Direction de la vérification et de l'évaluation.

  - Prestation de conseils pour l'entretien de la base de données portant sur tous les cadres d'évaluation en cours.

Parmi les dernières réalisations, notons la vérification des voyages, de l'achat de véhicules et de leur utilisation ainsi que du traitement des documents. De plus, de l'aide a été accordée pour intégrer les procédés et méthodes de l'APECA avec ceux de la SECB. Dix-sept cadres d'évaluation ont été achevés ainsi qu'un certain nombre d'évaluations de projets. Plusieurs éléments de l'évaluation du Programme Action ont également été achevés. Les pages 23 à 53 comportent plus de détails sur l'évaluation, sous l'activité Développement.

Données sur le rendement :

Les résultats de l'Activité de l'Administration générale sont directement liés au rapport entre les ressources consacrées à cette activité et l'ensemble des ressources de l'Agence.

Tableau 18 : Sommes consacrées à l'Administration générale par rapport aux sommes consacrées à l'ensemble de l'Agence

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses 1992-1993	Prévu 1991-1992	Réel 1990-1991
Administration générale	**12 161**	12 601	13 137
Total pour l'Agence	**334 022**	347 444	269 042
Pourcentage du total	**3,6 %**	3,6 %	4,9 %

Section III
Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du programme

1. Besoins financiers par article

Tableau 19 : Détails des besoins financiers par article

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses 1992-1993	Prévu 1991-1992	Réel 1990-1991
Personnel			
Traitements et salaires	**19 312**	19 671	17 696
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	**3 090**	2 944	2 739
Autres frais touchant le personnel	**113**	70	-
	22 515	22 685	20 435
Biens et services			
Transports et communications	**4 822**	4 654	3 827
Information	**2 008**	1 938	761
Services professionnels et spéciaux	**14 579**	13 853	11 807
Location	**465**	449	487
Achat de services de réparation et d'entretien	**171**	165	169
Services publics, fournitures et approvisionnements	**869**	839	748
Autres subventions et paiements	**62**	60	242
	22 976	21 958	18 041
Total des dépenses de fonctionnement	**45 491**	44 643	38 476
Capital	**845**	1 391	1 711
Paiements de transfert	**287 686**	301 410	228 855
Total des dépenses budgétaires	**334 022**	347 444	269 042
Non-budgétaire (prêts)	**-**	-	-
Total des dépenses	**334 022**	347 444	269 042

2. Besoins en personnel

Tableau 20 : Détails des besoins en personnel

	Années-personnes*			Échelle des traitements actuelles	Provision pour le traitement annuel moyen 1991-1992
	Budget des dépenses 1992-1993	Prévu 1991-1992	Réel 1990-1991		
Gestion	37	37	49	61 500 - 165 500	88 638
Scientifique et professionnelle	7	7	7	18 310 - 125 100	64 511
Administration et service extérieur	179	181	168	14 810 - 77 182	69 970
Soutien administratif	137	137	117	16 163 - 47 383	30 099
	360	362	341		

* **Années-personnes** - s'entend de l'emploi d'une personne pour une année complète ou l'équivalent (par exemple, l'emploi de trois personnes pour quatre mois). Il peut s'agir d'un membre du personnel régulier (au Canada ou à l'étranger), d'un employé permanent ou non permanent, à temps plein ou à temps partiel, saisonnier, contractuel or occasionnel ou encore d'autres types d'employés.

Les années-personnes susmentionnées ne sont pas assujetties au contrôle du Conseil du Trésor main sont indiquées à la partie III du Budget des dépenses, dans un tableau comparatif avec les années précédentes, à l'appui des dépenses en personnel requises énoncées dan le Budget de dépenses. Celles-ci comprennent les autres dépenses salariales exprimées en équivalents des années-personnes, p.ex., l'indemnité de formation pour les occasionnels, les étudiants, etc.

Nota: Les colonnes des années-personnes indiquent l'utilisation planifée et réelle par groupe professionnel (et catégorie, au besoin), pour le Programme. La colonne de l'échelle des traitements actuelle illustre l'échelle de traitements de chacun des groups professionnels au 1er octobre 1991. Dans la colonne du traitement moyen figurent les coûts estimatifs du traitement de base, y compris la provision pour les conventions collectives, les augmentations annuelles, les promotions et la rémunération au mérite.

Tableau 21 : Besoins en années-personnes par activité

	Budget des dépenses 1992-1993	Prévu 1991-1990	Réel 1990-1991
Développement	254	248	227
Administration générale	106	114	114
	360	362	341

3. Dépenses en capital

Tableau 22 : Répartition des dépenses en capital

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses 1992-1993	Prévu 1991-1992	Réel 1990-1991
Construction et acquisition de machines et de matériel	845	1 391	1 711

Le matériel acheté est surtout constitué d'ameublement de bureau, de matériel téléphonique, de photocopieurs, de matériel audio-visuel, de machines de traitement de texte ou d'autres produits informatiques connexes.

4. Paiements de transfert

Tableau 23 : Détails des subventions et contributions

(en dollars)	Budget des dépenses 1992-1993	Prévu 1991-1992	Réel 1990-1991
Subventions			
Subventions à des organismes sans but lucratif pour promouvoir la collaboration et le développement économiques	9 433 000	8 288 000	7 375 232
Subvention au Fonds de développement économique du comté de Pictou en vue de promouvoir le développement économique	567 000	1 712 000	2 200 000
Subventions en vertu du Programme Diversi-pêches	200 000	500 000	104 630
	10 200 000	10 500 000	9 679 862
Contributions			
Contributions en vertu de programmes visant à stimuler le développement économique régional de l'Atlantique en ce qui a trait aux petites et moyennes industries et entreprises et autres programmes et activités de développement régional	263 986 000	280 374 000	210 949 905
Obligations contractées dans la région de l'Atlantique en vertu de la Loi sur les prêts aux petites entreprises	3 500 000	3 500 000	2 349 355
Obligations contractées pour assurances-prêts ou crédit, conformément à la Loi organique de 1987 sur le Canada atlantique	10 000 000	20 000 000	5 875 407
	277 486 000	303 874 000	219 174 667
	287 686 000	314 374 000	228 854 529

5. Recettes

Tableau 24 : Recettes par catégorie

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses 1992-1993	Prévu 1991-1992	Réel 1990-1991
Intérêts sur les prêts	7 100	8 200	8 765
Remboursement des dépenses des années précédentes	3 408	3 366	3 652
Frais liés à l'assurance-prêt	1 736	1 730	1 643
Produits des ventes	-	-	1 047
Autres recettes non fiscales	10	10	24
Total des recettes non fiscales	12 254	13 306	15 131
Recettes fiscales (TPS)	5	5	2
Total des recettes	12 259	13 311	15 133

Explication des recettes : Voici une explication détaillée des principales recettes prévues :

- Intérêts sur les prêts
  - L'APECA administre divers prêts accordés en vertu d'ententes conclues entre le gouvernement du Canada et les provinces de la région de l'Atlantique. Ces prêts portent intérêt à des taux divers et sont remboursables en versements échelonnés sur diverses périodes, jusqu'en mars 2005.

- Remboursements des dépenses des années précédentes
  - Comprennent les remboursements de contributions remboursables et de paiements en trop ainsi que les sommes à valoir sur les fonds à verser à la fin de l'année lorsque les clients ne respectent pas les conditions des paiements imputés à l'exercice des années précédentes.

- Frais liés à l'assurance-prêt
  - Représentent les frais payés par les prêteurs approuvés au titre de la Loi sur les prêts aux petites entreprises et du programme d'assurance-prêt de l'APECA.

- Autres recettes non fiscales
  - Recouvrement d'autres dépenses de fonctionnement.

6. Prêts, dotations en capital et avances

Tableau 25 : Détails des prêts, dotations en capital et avances

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses 1992-1993	Prévu 1991-1992	Réel 1990-1991
Prêts en vue d'aider l'industrie dans la région du Cap-Breton	-	-	-

Note : Voir le tableau 1 à la page 11 et le tableau 2 à la page 13 pour l'explication de la différence.

7. Coût net du programme pour 1992-1993

Tableau 26 : Coût estimatif du programme pour 1992-1993

(en milliers de dollars)

Budget principal 1992-1993 (brut)	Plus* autres coûts	Coût total du programme	Moins** recettes	Coût net prévu de programme 1992-1993	1991-1992
334 022	3 547	337 569	12 259	325 310	338 698

* Les autres coûts de 3 547 000 $ comprennent : (en milliers de dollars)

- des locaux fournis sans frais par le ministère des Travaux publics 2 822
- les coûts de l'administration du traitement de la paie 32
- les avantages sociaux des employés, y compris la part de l'employé aux primes d'assurance et les coûts payés par le Secrétariat du Conseil du Trésor 693

** Voir les détails au tableau 24 de la page 63

B. Changements de la structure par activité

Passage - de l'ancienne à la nouvelle structure

Les tableaux qui suivent illustrent le passage de l'ancienne à la nouvelle structure par activité.

La nouvelle structure par activité prévue pour 1992-1993 est conçue de façon à ce que les activités de l'Agence soient clairement centrées sur son mandat de développement économique dans la région de l'Atlantique.

Voici les principaux changements apportés à la structure :

- consolidation des anciennes activités, par exemple les programmes Action et Coopération et les Programmes spéciaux, en une nouvelle Activité de Développement qui permet de focaliser les efforts des programmes de l'Agence sur son mandat de développement économique dans la région de l'Atlantique.
- séparer les coûts de l'administration quotidienne de l'Agence de l'aspect lié à l'exécution des programmes de l'organisation.

Tableau 27 : Passage - Budget des dépenses principal de 1990-1991 (Réel)

Nouvelle structure	Développement		Administration générale		Total	
(en milliers de dollars)						
Ancienne structure	$	A.-P.	$	A.-P.	$	A.-P.
Action	193 106	130	-	-	193 106	130
Coopération	52 554	35	-	-	52 554	35
Stratégie générale	3 323	33	-	-	3 323	33
Programmes spéciaux	1 149	7	-	-	1 149	7
Direction	3 131	22	3 461	23	6 592	45
Services généraux	2 642	-	9 676	90	10 318	90
Total	255 905	227	13 137	113	357 448	340

Tableau 28 : Passage - Budget des dépenses principal de 1991-1992

Nouvelle structure	Développement		Administration générale		Total	
(en milliers de dollars) Ancienne structure	$	A.-P.	$	A.-P.	$	A.-P.
Action	223 354	112	-	-	223 354	112
Coopération	109 785	39	-	-	109 785	39
Stratégie générale	4 435	37	-	-	4 435	37
Programmes spéciaux	2 800	25	-	-	2 800	25
Direction	2 397	22	3 716	29	6 113	51
Services généraux	1 705	-	9 256	84	10 961	84
Total	344 476	235	12 972	113	357 448	348

C. Autres renseignements

Tableau 29 : Mesures signées en vertu du Programme de coopération au 30 novembre 1991

(en millions de dollars)	Coût total anticipé	Quote-part fédérale	Dépenses fédérales prévues au 31 mars 1992	Ministère responsable
Nouveau-Brunswick				
Développement du secteur agro-alimentaire	32,0	20,0	10,8	Agriculture
Développement des pêches	19,6	11,7	6,6	Pêches et Océans
Développement forestier	91,0	50,0	26,2	Forêts
Planification	2,0	1,0	0,4	APECA
Théâtre Bi-Capitol	8,3	8,3	2,2	Communications
Diversification économique	36,2	23,5	5,0	APECA
Développement industriel	10,0	5,0	2,9	APECA
Développement du secteur culturel	5,0	2,5	0,7	Communications
Exploitation minérale	10,0	6,0	2,3	EMR
Développement économique urbain	46,0	23,0	5,3	APECA
Intervention spéciale	2,3	1,5	1,5	APECA
Total	262,4	152,5	63,9	
Île-du-Prince-Édouard				
Développement du secteur agro-alimentaire	25,0	14,0	6,9	Agriculture
Développement des pêches	10,6	7,5	3,5	Pêches et Océans
Transports	30,0	15,0	8,9	Transports
Développement des marchés	1,4	1,0	1,0	APECA
Énergies de remplacement	7,8	5,5	2,6	EMR
Développement culturel	6,5	4,5	2,9	Communications
Planification	1,0	0,5	0,03	APECA
Programme de développement des productions fourragères dans la région de l'Atlantique (prolongation)	2,46	1,97	0,27	Agriculture
Développement économique rural	3,1	2,0	0,5	APECA
Tourisme	9,0	5,2	1,3	ISTC
Total	96,86	57,17	27,9	

Tableau 29 : Mesures signées en vertu du Programme de coopération au 30 novembre 1991

(en millions de dollars)	Coût total anticipé	Quote-part fédérale	Dépenses fédérales prévues au 31 mars 1992	Ministère responsible
Nouvelle-Écosse				
Forêts	45,0	24,7	24,2	Forêts
Minéraux	9,0	5,0	3,8	EMR
Pêches	13,3	7,2	3,8	Pêches et Océans
Routes (mod. n° 1)	3,0	1,5	1,5	Transports
Agglomération Halifax (Mod.)	10,0	5,0	1,7	APECA
Possibilités de dév. ind.	63,0	31,5	2,5	APECA
Développement durable	15,0	9,0	0,53	Environnement
Programme de développement des productions fourragères dans la région de l'Atlantique (prol.)	1,9	1,54	0,2	Agriculture
Total	160,2	85,44	38,23	
Terre-Neuve				
Modification n° 3 -Forêts	3,2	2,2	2,2	Forêts
Développement rural III	29,6	21,0	11,59	APECA
Développement général du Labrador	53,9	37,7	15,0	APECA
Formation des jeunes en foresterie	9,0	9,0	6,4	Forêts
Exploitation minérale	17,5	12,3	4,54	EMR
Industries océaniques (mod. 1)	13,5	9,0	3,74	APECA
Tourisme historique	20,0	14,0	2,38	ISTC
Réseau d'entreprises	7,2	5,0	1,15	APECA
Forêts	64,3	45,0	17,34	Forêts
Total	218,2	155,2	64,34	
Panatlantique				
Marketing du tourisme à l'échelle internationale	10,0	6,0	2,3	ISTC
Total pour la région de l'Atlantique	747,66	456,31	196,67	

Références

Les publications suivantes contiennent des renseignements supplémentaires sur les programmes de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique; on peut les obtenir en s'adressant à la Direction des communications de l'Agence, à l'adresse indiquée ci-dessous :

- Le Programme Action de l'APECA
- Vendre au gouvernement
- Pour vous aider à élaborer et à mettre en oeuvre un plan de commercialisation
- Nous vous aidons à transformer vos idées en innovations
- Le Programme de COOPÉRATION au Canada atlantique
- Le financement personnalisé des entreprises : le résultat d'un effort commun (Programme de prêts-action de l'APECA)
- Le commerce, c'est notre affaire
- Associée aux Canadiens de l'Atlantique
- Le guide APECA du commerçant vers le nouvel échange
- Encart du New England Business Magazine intitulé "Grow Up"
- Au Canada atlantique, ça marche
- Rapport annuel de l'APECA pour les années financières de 1989-1990 et de 1990-1991
- Le Journal des perspectives de l'Atlantique (trimestriel)
- L'État de la petite entreprise et de l'entrepreneuriat au Canada atlantique - 1991 - Premier rapport annuel sur la petite entreprise

Pour obtenir ces publications, prière de s'adresser à :

La Direction des communications
Siège social de l'APECA
Centre Croix Bleue
644, rue Main
Moncton (N.-B.)
E1C 9J8
1-800-561-7862 (sans frais)
(506) 851-2271 (général)
(506) 851-7403 (télécopieur)

Index par sujet

A

Acquisition, *7, 9, 10, 26, 45, 47*
Aide d'appoint pour le Cap-Breton, *36*

C

Commerce, *7, 9, 10, 43, 47*
Conseil consultatif de l'APECA, *18*
Coordination, *10, 27, 41*

D

Défense des intérêts, *9, 40-48*
Diversification, *7, 9, 27*

E

Ententes-cadres de développement, *16, 36*
Ententes de développement économique et régional, *16, 36*
Entrepreneuriat, *7, 9, 10, 42, 47*

F

Fonction publique 2000, *11, 26*

G

Géomatique, *29*

I

Innovation, *8, 10, 28, 41*

L

L'APECA : face à l'avenir, *10*

O

Obligations contractées pour de l'assurance-prêt ou crédit de l'assurance-crédit conformément à la Loi organique de 1987 sur le Canada atlantique, *36*
Obligations contractées en vertu de la Loi sur les prêts aux petites entreprises, *36*

P

Perfectionnement des ressources humaines, *7, 9, 10, 44, 47*
Programme Action, *10, 16, 28-36*
Programme des communications, *40, 57*
Programme de Coopération, *9, 10, 26, 36-48*
Programme de développement industriel et régional, *16, 17, 36*
Programme Diversi-pêches, *11, 48-52*
Programme Entreprise Atlantique, *16, 17, 36*
Projet nouvel exportateur, *43*
Prospérité, *46*
Protocoles d'entente, *30, 41*

S

Services d'appoint aux entreprises, *29*
Services de soutien à la gestion et aux opérations, *56*
Soutien à l'investissement, *7, 9*
Structure de rapport financier, *56*
Système général d'information de gestion, *56*

T

Tourisme, *9, 11, 39, 45, 46*

V

Vérification et évaluation, *21, 39, 40, 52, 58*